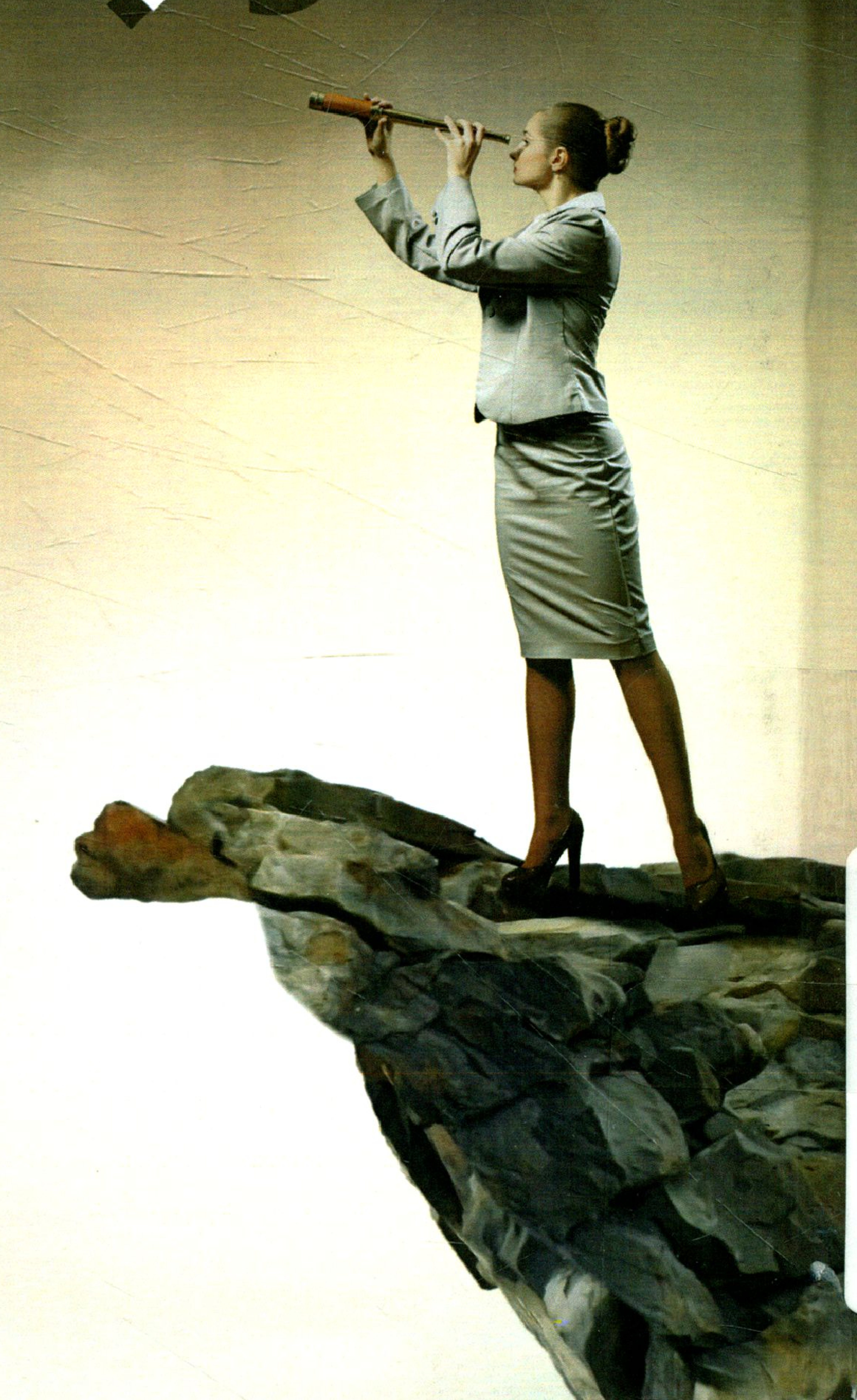
ادارة الأعمال اللوجستية



الدكتور
محمود خضر



دار البداية ناشرون وموزعون

قال تعالى: ﴿قُل لَّوْ كَانَ ٱلْبَحْرُ مِدَادًا لِّكَلِمَـٰتِ
رَبِّى لَنَفِدَ ٱلْبَحْرُ قَبْلَ أَن تَنفَدَ كَلِمَـٰتُ رَبِّى وَلَوْ
جِئْنَا بِمِثْلِهِۦ مَدَدًا ﴿١٠٩﴾﴾

إدارة الأعمال اللوجستية

إدارة الأعمال اللوجستية

الدكتور

محمود خضر

الطبعة الأولى

2015 م / 1436 هـ



المقدمة

تعتبر الإدارة اللوجستية من أحدث الفروع العلوم الادارية وهي تشمل على منظومة متكاملة من الأنشطة داخل المنظمة وخارجها مثل : الشراء، التخزين، التوزيع، المناولة، التعبئة والتغليف، التوزيع، خدمة العملاء، وجدولة الطلبات، النقل.

ومن مهام الإدارة اللوجستية التنسيق والتكامل بين هذه الانشطة التوفيرالمتوجات والمدخلات الاتناج في الوقت والمكان المناسب وحالة المطلوبه اضافة الى دور الإدارة اللوجستية في خدمة العملاء مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة الارباح.

وتبدأ من عملية التوريد بالجودة والحصة السوقية اضافة الى تخصيص ارباح المؤسسات والشركات.

ان كثير من المشاكل وتحديات التي تواجهها وسرعة الاستجابة اضافة الى مدى قناعة الإدارة العليا بوجود إدارة متخصصة لعمليات اللوجستية، التخزين وذلك يعود الى ضعف في إدارة المشتريات.

المؤلف

الفصل الأول

الإدارة

مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها

الإدارة
مفهومها، عوامل ظهورها، مداخلها

تعريف الإدارة:

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الادارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة، لأن الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات.

وفيما يلي بعض منها:

- الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.

- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة.
- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.
- الادارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف.
- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.

الإدارة بين العلم والفن:

الإدارة كعلم:

مجموعة من المبادىء والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

الإدارة كفن:

مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادىء ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه فى مجال الادارة نجد التالي :

- لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية.
- لا زالت المشكلات الإدارية أصعب من ان توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.
- نجد ان هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن.

1. الادارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى ان الادارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادىء والأصول العلمية.
2. الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادىء

والأصـول العلميـة بـل يمكـن القـول ان الإدارة تقـترب مـن العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم.

3. نفـس القـول صـحيح عنـد الحـديث عـن المنظمـات المتقدمـة والناجحـة والمنظمـات الفاشـلة فـالإدارة في الأولى علـم ثـم فـن وفي الثانية فن أكثر منها علم.

نسـتنتج مـن ذلـك أن الادارة تجمـع بـين العلـم والفـن وتختلـف درجـة اقترابهـا مـن العلـم أو الفـن بـاختلاف نـوع وحجـم المنظمـات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

العوامل الممهدة لظهور علم الادارة:

ان تطبيـق الإدارة وممارسـتها في الواقـع بـدا منـذ فجـر التـاريخ وبدايـة ظهـور المدنيـة، فـإذا نظرنـا للمصـريين القـدماء نجـد ان عنـدهم قـدرات إداريـة فعّالـة في بنـاء الاهرامـات والمعابـد وإدارة شـؤون دولـتهم وينطبـق نفـس الشـيء علـى الحضـارات القديمـة مثـل الصـين وبابـل والإمبراطوريـة الفارسـية والرومانيـة وقـدم المسـلمون نمـاذج مبهـرة في مجـال الإدارة جعلـتهم ينتقلـون مـن حيـاة البـداوة إلى دولـة متراميـة الأطراف ذات حضارة عظيمة.

ولكن دراسة الادارة كعلم له مبادىء ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج.

ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي:

1. **اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد** مشاكل إدارة هذه المشروعات.
2. **ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع** مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى إلى فصل الادارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسئولة عن نجاح المشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

3. **تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص:** مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

4. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان، فكان ان تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الادارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات ومناهج

مختلفة لدراسة الإدارة وفيما يلي نبذة مختصرة لهذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي.

مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فردريك تيلور (1856 – 1915) وكان يعمل مهندس بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الاساسي للإدارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيدان:

- جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في ان هناك دائما طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وان هدف الادارة

العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل.

فقد لاحظ تيلور ان كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم "دراسة الوقت والحركة ".

فقام في بعض الحالات بدراسة الجانب المادي للعمل فوجد مثلا ان الوزن الأمثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من أنواع الجرف، وفي حالات أخرى قام بدراسة الجانب البشري للعمل فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذي يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التي يقوم بمناولتها من 12.5 طن إلى 47.5 طن يوميا أي زيادة في إنتاجية الفرد إلى ما يقرب من أربعة أمثالها (400٪).

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية فيما يلي :

1. التخلي عن المفاهيم القديمة في الادارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.
2. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
3. البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب على ان يستغرقة الأداء.
4. إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الادارة والعمال.
5. التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، أي يكون هناك تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ.
6. مشاركة العمال مالياً في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال).
7. تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام إلى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج

وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر.

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في ان تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية واعتبر ان زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الإدارية الأخرى.

وأخيراً اعتبر تيلور ان الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف ان الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841– 1925) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادىء العامة للإدارة، قوام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية)، وقد ابرز

فـايول وظيفـة الإدارة كوظيفـة متميـزة تماماً عـن وظـائف المشـروع الأخـرى كالتمويـل والتـامين والمحاسـبة والإنتـاج، وأوضـح ان وظـائف الإدارة تشـمل التخطـيط والتنظـيم وإصـدار الأوامـر والتنسـيق والمراقبة.

ووضـع فـايول أربعـة عشـر مبـدأ لـلإدارة ولكنـه دعـا إلى وجـوب اسـتعمالها وتطويرهـا حسـب الظـروف وهـذه المبـادىء كالآتي:

- **تقسـيم العمـل:** وهـو نفـس مبـدأ التخصـص الـذي يسـتهدف للحصـول علـى قـدر أكـبر مـن الإنتـاج بـنفس الجهـد الـذي يبذلـه العامل.
- **السـلطة والمسـؤولية:** ويجـد فـايول ان السـلطة والمسـؤولية مرتبطتـان، فالمسـؤولية تبـع السـلطة وتنبثـق منهـا، والسـلطة في نظـره هـو مـزيج مـن السـلطة الرسميـة المسـتمدة مـن مركـزه كمـدير والسـلطة الشخصـية الـتي تتكـون مـن الـذكاء والخـبرة والقيمـة الخلقية.
- **النظـام والتأديـب:** يعـني ضـرورة احـترام الـنظم واللـوائح وعـدم الإخلال بالأداء.

- **وحدة الأمر:** أي ان الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- **وحدة التوجيه:** ويقضي هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
- **تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.**
- **تعويض ومكافأة الأفراد** من عملهم بصورة عادلة.
- **المركزية:** ويعنى تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.
- **تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي** ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الادارة.
- **المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم** لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.
- **الترتيب:** ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.

- **ثبات الموظفين في العمل**: لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.
- **المبادرة**: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.
- **روح الجماعة**: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم في هذا المدخل هوا ماكس وبر (1864 – 1920) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذجه الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائماً بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعقد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها، فمن ناحية نجد ان العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس

والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين.

وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحددها الإدارة العليا، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية.

ويتضح مما سبق ان البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم، فهي ضرورة لجميع التنظيمات الكبيرة الحجم.

وإذا أمكن تحويل المثالية إلى واقع فإنها تصبح أفضل شك تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التمادي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفة بها، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتمشى مع المتغيرات، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث أو مخالف للوائح والقوانين، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور.

مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880 – 1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتريك ما بين عام (1924 وعام 1932).

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض كما يلي:

- قام الباحثون باختيار مجموعتين أحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا ان معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا ان هناك عاملا أخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.
- في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية، وقد اشارت النتائج إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة

والعودة إلى ظروف العمل السابقة فوجىء الباحثون ان إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة، وقد توصل الباحثون من ذلك إلى ان هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج، وهذه العوامل هيا العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين، كما انه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر، كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الادارة.

- في تجربة أخرى تم نقل 14 عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج انه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين، كما إن العمال يتفقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعياً لذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافياً لجعل كل

فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

1. السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
2. الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
3. التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل للها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
4. **الادارة الديموقراطية**: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

ومن السابق يتضح ان حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الادارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج، ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية

على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت إلى ان أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديموقراطية، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين، على عكس حركة الادارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية باعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى زيادة الإنتاج.

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم، ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.

مدخل العلوم السلوكية:

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز على استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظه وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل

المنظمـات، وقـد أعتمـد هـذا المـدخل علـى علـم الـنفس وعلـم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكـن تقسـيم أبحـاث العلـوم السـلوكية في الإدارة إلى ثـلاث مستويات:

المستوى الأول: يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

المستوى الثاني: يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة.

المسـتوى الثالـث: يتعامـل مـع السـلوك الإنسـاني داخـل المنظمـة ككل.

المدخل الكمي:

يستمد هـذا المـدخل أصـوله مـن حركـة الإدارة العلميـة، ويركـز علـي الادارة باعتبارهـا نظامـاً مـن النمـاذج والعمليـات الرياضـية وسمي باسم بحوث العمليات.

وتعطـي بحـوث العمليـات أهميـة خاصـة لوضـع الحقـائق والمشـكلات الإدارية في صـور رقميـة يعـبر عنهـا برمـوز وعلاقـات رياضـة وتأخـذ شـكل النمـوذج، ويسـاعد هـذا المـدخل المـديرين علـى

التفكير المنطقي المنظم ورؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشا بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وبناءاً علي ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ علي المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.

وتتقسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

1. **المدخلان:** لا يوجد أي منظمة تتمتع بالاكتفاء الذاتي أي يمكنها أن تنشط بمعزل عن البيئة فالمنظمة لابد لها تستورد مصادر

الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق...الخ.

2. **العمليات التحويلية :** ويقصد بها استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة (المخرجات)، وذلك يتطلب إنشاء مجموعة من الأنظمة الفرعية لإنجاز هذه العمليات مثل نظام فرعي لكل من التسويق والتمويل ويداخل كل نظام فرعي يمكن تكوين أنظمه فرعية أخرى، ويعتبر الفرد العامل نظام فرعي من النظام الكلي للمشروع وله مجموعة من الأنظمة الفرعية الأخرى كالنواحي النفسية والاجتماعية والمادية، وغالباً ما تقع إدارة المشروع في الأخطاء نتيجة لافتراضها عدم وجود علاقات متبادلة ومتداخلة من أجزاء النظم الفرعية في المشروع.

3. **المخرجات :** عملية التبادل التي تنشأ بين المنظمة وبينها لا تقتصر على عملية استيراد المدخلات وإنما تتضمن ما تقدمة المنظمة للبيئة كناتج للنشاط التحويلي الذي تقدم به مثل الخدمات أو المنتجات الملموسة أو المعلومات.

فمثلا هدف الجامعة هو تحويل الطالب إلى خريج، وهدف المستشفى هو تحويل المريض إلى شخص معافى، وتنقسم المخرجات

إلى مخرجات مستهدفة أي النتائج التي كانت الادارة تهدف إلى تحقيقها، والمخرجات غير المستهدفة مثل التلف والضياع والخسارة.

4. **الإدارة:** هي إحدى أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية في نظام المشروع وتهتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة، ويمكن تقسيم الادارة كنظام فرعي إلى أنظمة فرعية أخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

5. **الأثر المرتد:** ويعني المعلومات اللازمة للإدارة لتتأكد ان النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت، مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت.

ويكون الأثر المرتد سلبيا إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب (مثل المعلومات التي تبلغ الإدارة عن زيادة التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة وتعالجها الإدارة بعد تصحيح الأخطاء) ويكون الأثر المرتد ايجابيا إذا كانت المخرجات هي المستهدف أو تزيد عنه.

6. **المحيط:** ان المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود

ثانية إلى المحيط، وأهم خصائص المشروع كنظام مفتوح كالتالي:

- كل نظام ليس إلا جزء من مجموعة متكاملة من النظم يطلق عليها النظام الأعلى، والعلاقات متبادلة ومتشابكة بين الأنظمة وفروعها ونظامها الأعلى وكل منها يؤثر ويتأثر بالأخر.
- يجب على المشروع كنظام أن يحقق حالة من التوازن الديناميكي أي يكون قادر على التأقلم مع المتغيرات فى محيطه الخارجي.
- يتميز المشروع كنظام مفتوح باستمرار أنشطته واتصالها وتكرارها بصفة دورية، فالمشروع الصناعي يحصل على مدخلاته من مواد وطاقة وعمالة وغيرها من محيطه لاستخدامها في تصنيع المنتج ثم تسويته، أو يستخدم الأموال والأرباح التي حصل عليها من تسويق المنتج للحصول على مزيد من المواد والعمالة اللازمة للتصنيع مرة أخرى، وهكذا تستمر الدورة.
- الفناء: فالمنظمات مثل الكائنات الحية مصيرها في النهاية إلى الفناء أو الموت، وتحاول كل منظمة مقاومة هذا الفناء بتخزين عناصر طاقة فيها تحميها من تقلبات البيئة، وتحقق المشروعات هذا الهدف بعدة طرق منها الأرباح المحتجزة، اختيار وتدريب الأفراد على التعامل مع المتغيرات والمطالب الحالية والمستقبلية

للمشروع، والبحث والاستفادة من التكنولوجيان لتخفيض سعر المنتجات.

- يتجه المشروع كنظام مفتوح بمرور الوقت إلى الاتساع والتطور في نشاطاته والى الاختلاف والتميز في طبيعة عمله، فكلما نما المشروع اتجه إلى ان يكون أكثر تخصصا في عناصره وتعقداً في أعماله، وبالتالي يحتاج إلى إنشاء إدارات متخصصة ومهارات مرتفعة، ويتوسع المشروع عن طريق الحصول على الموارد وتوسيع خطوط الإنتاج وافتتاح فروع جديدة.
- يتميز المشروع كنظام مفتوح بالاستمرار والتكييف، فالنظام يبقى في حالة استقرار طالما انه يتلقى من البيئة مقومات نشاطه وحركته، ويخرج لها نواتجه بمعدلات منتظمة ثابتة، فإذا حدث خلل أو انحراف في المشروع فإن معلومات الأثر المرتد السلبي تساعد على كشف هذا الانحراف وإعادة المشروع إلى حالة الاستقرار، وهذا ما يسمى بالتكيف، ومن ناحية أخرى يهتم التكيف بالتغيرات التي تحدث في المشروع كنظام مثل النمو في المشروع.

وان كان يبدو ان هناك تعارض بين الاستقرار والتكيف إلا ان كل منهما لازم للمشروع.

وهناك خمسة أنواع من الترابط بين الاستقرار والتكيف:

النوع الأول: مشروعات ذات درجة عالية من الاستقرار ودرجة منخفضة من التكيف تميل إلى الجمود احتمال فشلها كبير في المدى البعيد، فإذا كانت هذه المشروعات تتمتع بمحيط خارجي مستقر نسبيا وأمكن لها المحافظة على عوامل بقائها مثل الاحتفاظ باحتياطي أموال فمن المحتمل ان عملية الفشل ستكون بطيئة.

النوع الثاني: المشروعات ذات الدرجة المتوسطة من الاستقرار والتكيف وهذه المشروعات تتجه إلى الاستجابة إلى التغيير عند حدوثه وليس عندها الرغبة في توقع التغير والاستعداد له، وهناك احتمال كبير من تبقى هذه المشروعات لفترات طويلة.

النوع الثالث: مشروعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتكيف ولديها إمكانية البقاء والنمو، وتستطيع الاستفادة القصوى من الأثر المرتد الايجابي والسلبي، وتستعد لمواجهة كل المتغيرات وتستجيب لها بسرعة، والاحتمال كبير لبقاء ونمو هذه المشروعات.

النوع الرابع : مشروعات تتمتع بدرجة منخفضة من كل من الاستقرار والتكيف ومصيرها الفشل الأكيد، ولكن بصورة بطيئة فهي تتصف بالجمود ولا تستجيب إلى متغيرات المحيطة إلا بعد فترة طويلة حيث يكون المشروع قد استنفذ موارده.

النوع الخامس : مشروعات تتمتع بدرجة عالية من التكيف واستقرار منخفض، وستواجه هذه المشروعات الفشل الأكيد ولكن بصورة أسرع، فهي تتصف بالغموض والارتباك السريع، فالجهود التي تبذلها هذه المشروعات للتغير والتكيف مع المحيط الخارجي يمكن ان تتداعي لعدم وجود عنصر الاستقرار في النظام.

الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة :

تتعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة وهذه الخاصية توضع للإدارة أو المدير :

- إمكانية حل المشاكل بالاختيار ما بين عدد من البدائل المناسبة.

- قد يواجه مشروعين مختلفين نفس المشكلة ولكن حلها يتطلب استخدام تكتيكات استراتيجية مختلفة بالنسبة لكل مشروع، ويقوم هذا الافتراض على ان الحلول الفعالة تعتمد على خصائص المميزة لكل مشروع ومحيطه الخارجي.

تقييم مدخل النظم:

استطاع مدخل النظم ان يوضح النظرة العامة الشاملة والإدراك الواسع لمشاكل الإدارة، وجذب الانتباه إلى ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي تكون في مجموعها النظام الكلي.

ولكن لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل الإدارة، فمفهوم النظم يتصف بالتجريد والعمومية، وقد ترتب على ذلك عدم إمكانية الاستفادة منه عملياً وتطبيقاً في دراسة الأساليب وأنظمة الإدارة واقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات.

المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف إلى التركيز علي العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمخل الشرطي في الادارة، ويقوم على أساس انه ليس هناك طرق أو مبادىء إدارية

تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا يوجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

وكان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون :

1. المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه إلى أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات.
2. الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم وتفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديموقراطية.
3. الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات الناجحة.

ومن ذلك يتضح ان نماذج وطرق وأساليب الإدارة تختلف تبعاً لنوع التكنولوجيان المستخدمة في الإنتاج:

1. بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلي درجة عالية من التنبؤ بالتغيير، تتجه هذه المشروعات إلى إتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة.
2. المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول على المعلومات، فإن هذه الشركات تتبع أساليب الإدارة والتي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب.
3. أظهرت الأبحاث انه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف، فالقيادة الديموقراطية تصلح في بعض المواقف، والقيادة لاوتوقراطية تصلح في مواقف أخرى.

وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي:

أ. درجة قبول المرؤوس للرئيس.

ب. طبيعة العمل.

ج. السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

الفرق بين مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل الشرطي :

- رأي مدخل العلاقات الإنسانية ان العنصر الرئيسي في إنجاز أهداف المشروع هو الفرد العامل في المشروع، ومن الضروري الاهتمام بمشاعره وتحقيق حاجاته ورغباته.
- المدخل الشرطي أو الموقفي اهتم بكل العناصر بما فيها العاملين بالمشروع، وأعطي لكل عنصر الأهمية المناسبة له حسب الموقف.

ويشمل نموذج الادارة كنظام مفتوح علي ثلاث مستويات وهي كالتالي :

أولاً : المستوي الفني :

نشاطه الأساسي ينصب على إنتاج السلع أو الخدمات، ويعمل أفراد المستوى الفني في محيط على درجة كبيرة من الاستقرار والتأكد، ويهتم المستوى الفني بالكفاية والإنتاجية ويستعين بمختلف الأساليب لتحقيق الهدف.

ثانيا : المستوى التنظيمي :

يختص هذا المستوي بخدمة ومراقبة المستوى الفني وينسق الأنشطة الداخلية للمشروع حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة.

ثالثاً : المستوى التأسيسي :

يتعامل هذا المستوى من المديرين مع المحيط الخارجي للمشروع مباشرة مثل اتحادات العمال والعملاء والحكومة ، وترتكز فلسفة هذا النموذج على اعتبار المشروع نظام مفتوح على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على الإدارة، ويصعب التنبؤ بها ورقابتها.

ويتضح من تقسيمات الإدارة السابقة الاختلافات الجوهرية بين كل مستوى ، واختلاف المواقف أتى يواجهها كل مستوى ، ويقترح المدخل الشرطي دراسة مفاهيم الإدارة ومحاولة الاستفادة منها طبقا لطبيعة الموقف والعوامل المؤثرة ، فالمدخل الشرطي لا يلغى ما سبقه من مداخل لدراسة الادارة ولكنه يؤكد على انه لا يوجد أي طريقه منهم هي الأصلح للتطبيق في جميع مواقف الإدارة.

ويعتمد المدخل الشرطي أساساً على المهارات الفكرية والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن ان يواجهها المدير، ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فاعلية.

فالمدخل الشرطي للإدارة لا يقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف وإنما يمدنا بالإطار الفكري المصحوب بالأساليب والطرق التي يمكن ان تستعملها الادارة، لكي تتفهم الموقف وتحدد العوامل التي تؤثر على القرار، واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع أهداف المشروع.

وكذلك يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق، فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح، والنظرية يجب ان تتواءم وتتكيف طبقا للاحتياجات العملية للممارسين في حقل الإدارة.

الفصل الثاني

الإدارة

في الاسلام

الفصل الثاني

الادارة في الاسلام

الإدارة في الإسلام

نشأة الإدارة وتطورها :

إن مفهوم الإدارة من الناحية العلمية مفهوماً ناهضاً وحديث الولادة أما من حيث التطبيق والممارسة فمفهومه قديم جدا قدم البشرية وعصورها، منذ فجرها الأول أين بدأ التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجدته ضرورة توافر التنظيم والتنسيق والتوجيه بين تلك الجماعات الموغلة في التاريخ.

لقد وجدت الإدارة في كل الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها، وتميزت المفاهيم بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم الإدارية والقيادية التي بلورت الفكر الإداري والقيادي الحديثين.

ولقد كان يستحيل أن تنجز الحضارات القديمة ما أنجزته إلا من خلال الإدارة.

ففي الحضارة الصينية القديمة حظيت الإدارة باهتمام كبير وبخاصة بعد العام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور(ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة

من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد الإمبراطور العظيم [شن الكبير] حوالي 2200ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عاليا من الدقة والتنظيم وفي العام 1100 ق.م كان دستور [تشاو] بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه.

وفي الحضارة المصرية القديمة وبخاصة في الفترة الواقعة بين 2900 ــ 2475 ق.م عرفت الإدارة شكلاً من أشكال التنظيم المركزي حيث كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي، إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 2160 ــ1788 ق.م، ظهرت نظم اللا مركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة، وانخفاض دخلها، وضعف قوتها مما أدى حتما إلى عودة المركزية، والحكم المطلق للفرعون، وكل ذلك كان يحتاج إلى كادر حازم وواعي ومدرك لمتطلبات ذلك العصر، ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم.

وفي الحضارة الإغريقية التي انتشرت مرحلة زمنية طويلة وكان لها التأثير الواضح على البشرية حيث قدمت لها ثماراً طيبة في كافة، المجالات، والإدارة كانت أحد تلك المجالات، فالإدارة الإغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة آنذاك منها مبدأ الديمقراطية، حيث كان الجهاز الإداري يتشكل من موظفين يتم

اختيارهم عن طريق الاقتراع الشعبي، وقد أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم، وقد استخدم الإغريق الأساليب الموحدة ولسرعة المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاج، كما عُرفوا بتطبيق مبدإ التخصص في العمل وتقسيمه.

وقد نادى الإغريق بمبدإ كلّية الإدارة وأن كل الأمور عامة كانت أو خاصة لا بد أن يسري عليها مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي شغل الوظيفة مدة معينة ثم تركها إجباريا لإتاحة الفرصة للكفاءات الجديدة والاستفادة منها وهذا ما طبقته الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك الإدارة اليوغسلافية من خلال دستور 1963م، كما عرفت الإدارة الإغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على الخاصة أو ما يسمى بـ (روح المصالحة العامة).

أما في الحضارة الرومانية: فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركيا وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم، ومقدراتهم الإدارية والقيادية...، وعند ظهور الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27ق.م كون الحاكم جهاز

استشاري يضم مائة عضو، أما القيادة الإدارية فكانت حكراً على الطبقة الارستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات (مجلس المستشارين- مجلس النواب- والمجالس الشعبية).

وفي عهد الإمبراطورية شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة حيث أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة، والمؤهلات مما جعل البلاد تشهد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة.

وقد عرف المسلمون إدارة شؤون المجتمع كما سيأتي ذكره في المطلب اللاحق هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة.

ويظهور الثورة الصناعية التي استبدلت المهارات الإنسانية بالمهارات الآلية، والقوى المحركة الإنسانية والحيوانية بالقوة المادية، فرض التصنيع نفسه، فواكبت الإدارة هذه التغيرات الهامة، لمواجهة التطور السريع في أساليب ووسائل وحجم الإنتاج، وبرزت ضرورة الاتصال والتنسيق والإشراف وفض نزاعات العمال والعناية بمشاكلهم الاجتماعية، وكان أحد أصحاب رؤوس الأموال هو أول باحث في هذه المشاكل وهو الإنجليزي

"روبرت أوين" (1771-1858)، الذي حسن ظروف العمل وحدد سن العمل وخفض ساعاته.

وقد تعددت المداخل النظرية في دراسة الإدارة لصلتها بكثير من العلوم مثل: علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم السياسة، وعلم القانون، هذا الأخير ساهم بقوة هادفة في دراسة الإدارة العامة عبر المدخل القانوني الذي يهتم بالآتي:

1. وضع الضوابط المحددة لعمل وبناء الأجهزة التنفيذية.
2. تحديد الصلاحيات والحقوق والالتزامات إزاء الأجهزة التنفيذية والأجهزة الأخرى والأفراد.
3. تحديد العلاقة بين الأجهزة المختلفة.
4. تحديد القواعد المنظمة لشؤون التوظيف العام.
5. التأسيس للتوازن بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بما يسمح للرقابة المتبادلة بينها.

هذا ونشير إلى أن تدريس السياسات الإدارية بدأ في جامعة "هارفارد" بأمريكا سنة 1912-1911.

لمحة تاريخية موجزة عن الإدارة:

الإدارة ظاهرة ترافق وجود المجتمعات السياسية، فحيث يوجد مجتمع سياسي منظم توجد الإدارة.

هناك من يذهب إلى أن الإدارة قد بدأت في الصين، إذ أن الصينيين هم أول من اشترط اختبارات معينة بالنسبة للمرشحين للدخول في الوظائف الحكومية حتى يتم تعيينهم، أي أنهم أول من أخذ بنظام الجدارة للتعيين في الوظائف العامة..

وهناك من يذهب إلى أن مصر القديمة قد بلغت درجة كبيرة من التقدم في التنظيم والكفاءة.

وكذلك يوجد من يذهب إلى أن الإغريق كانت لهم إدارة متقدمة، وهناك أيضا من يذهب إلى أن الرومان طبقوا العديد من مبادئ الإدارة في تنظيم وإدارة الجيوش والإدارات المدنية المختلفة، المنتشرة في كافة أرجاء الإمبراطورية الواسعة، وقد عُرِفَ الجهاز الإداري للدولة الرومانية بأنه أضخم جهاز إداري بيروقراطي في التاريخ.

ونرى في سياق هذه اللمحة التاريخية الموجزة أن نعرض لمثال تاريخي بارز للإدارة، هو مثال الإدارة في مصر القديمة.

لقد أقام المصريون القدماء نظاماً للإدارة تميز بالخصائص التالية :

أولاً : اعتماد التخطيط :

لقد اعتمد المصريون خلال العصر الفرعوني ، التخطيط لتقدير محصولات الغلال الزراعية سنوياً ، وقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان في كل عام ، واستطاعوا التوصل إلى توقع هل سيكون العام عام ازدهار أم عام نقص في المحصول؟.

ثانيًا : استخدام الإحصاء :

استخدم المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان ، وتقدير الثروات بغية تقدير الضريبة على الدخل.

ثالثاً : تطبيق نظام متطور للوظيفة العامة :

راعى المصريون القدماء الكفاءة الإدارية في اختيار الموظفين ، وطبقوا نظام تدريب الموظفين على أعمالهم.

رابعًا: التميز ببعض الخصائص الحديثة:

لقد تميز الجهاز الإداري في العصر الفرعوني ببعض الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري للدول الحديثة، مثل تضمنه لإدارات متنوعة ومتعددة حسب المهام الموكولة إليها، ومثل تضمنه نظاماً للسجلات والوثائق وكتابة التقارير ونظاما للأجور والرواتب.

اهتمام الإسلام بالإدارة

تجلت معاني الإدارة الإسلامية في الصور الآتية:

1. التعاون في الوصول إلى حكم الشرع.
2. محاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة.
3. الوصول إلى الحل السليم فيما يجد من لأمور.

فهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم) (البقرة آية 282) وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن

النبي - صلى الله عليه وسلم- قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) [رواه الطبراني].

ونجد أن أدوات الإدارة الرئيسة هي :

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. التوجيه.
4. الرقابة.

فضلا عن بعض النظم والأساليب الفرعية الأخرى المستمدة من القرآن الكريم، ومن سنة نبينا القائد الإداري الحكيم، عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

ولنستعرض أمثلة على هذه الأدوات الأربعة (والمسماة بوظائف العملية الإدارية) :

1. **التخطيط :** هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهده في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: (يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ

شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾[يوسف 47- 49]، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم مُلزَم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال، ومن الأحاديث النبوية الدالّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه- : "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...) وأيضًا قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر.

2. التنظيم: هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولابد من إعداده ليتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: {أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۚ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ

لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ} [الزخرف: 32]، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها، ونجد في قدوم النبي - صلى الله عليه وسلم- أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3. التوجيه: هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل، ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: {وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ} [آل عمران: 159]، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: {وَأَن تَعْفُوٓا۟ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَلَا تَنسَوُا۟ ٱلْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ۚ} [البقرة: 237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة.

4. الرقابة: هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات

التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: {وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون} وقوله عز وجل: {ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد} ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (...فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضاً بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقه، "من موقع المجلة العربية".

بداية النهضة الإسلامية في الإدارة وقصة تطوره:

لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد صلى الله

عليه وسلم الأهداف وأولوياتها، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقًا للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة.

ومن ثمَّ يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية، وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطاً شاملاً لمجالات الحياة كافة،) موقع مفكرة الإسلام لقد أدخلت النظرية الإسلامية بُعداً اجتماعياً مهماً ومؤثراً في السلوك الإداري داخل المنظمة، وهو البعد الأخلاقي، فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق، كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق.

خصائص نظرية الإدارة في الإسلام

1. نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).

2. نظرية الإدارة في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).

3. الشورى في الإدارة عنصر أساسي.

4. النظرية الإسلامية تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).

5. تهتم النظرية الإسلامية بالنظام وتحديد المسئوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، وتحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).

حكم الولايات في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم):

إن المبادىء الإدارية التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم هي إيجاد مجتمع فاضل منظم في حكومته وشئون إدارته، وقد حاول النبي إيجاد ذلك أيام كان في مكة، ولكن معارضة قريش له وسوء معاملتهم إياه وأصحابه اضطراه إلى أن يأمر أصحابه بالهجرة، ثم هاجر هو بنفسه إلى المدينة فوجد الجو صالحاً لإقامة حكومة ذات أنظمة وقوانين وتعاليم ترعى الدين الجديد وتحميه،

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة يمثل السلطتين المدنية والروحية مع، وبعد فتح مكة وانتشار الإسلام خارج المدينة، وامتداد حدود الدولة الجديدة إلى أطراف أخرى، وتَشَكُّل الأقاليم والمقاطعات والولايات الإسلامية اقتضت الحاجة الإدارية الاستعانة بالولاة والأمراء والعمال.

نظّم الرسول صلى الله عليه وسلم شؤون حكومته الإدارية والديوانية تنظيماً كاملاً بعد أن استقر أمره بالمدينة وقد اتخذ من المسجد مقرا لحكومته، ففيه كان يجلس الرسول صلى الله عليه وسلم للناس، ويستقبل الوفود ويحكم بينهم، ويفقههم في أمور دينهم، وفيه كان مسكنه في حجرات خاصة.

ابتدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العمال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم الناس أحكام القرآن والتفقه في الدين وإقامة الصلاة وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها والقضاء بين الناس، فعين عتّاب بن أسيد واليا على مكة بعد فتحها سنة ثمانٍ للهجرة وهو دون العشرين من العمر وفرض له راتباً شهرياً قدّره ثلاثون درهم، فكان ذلك أول راتب خصص للعمال والولاة كما ولّى الرسول (صلى الله

عليه وسلم) الحارث بن نوفل الهاشمي بعض أعمال مكة، وعيّن أبا بكر الصديق بعد غزوة حنين.

وكان للنبي أمراء ولّاهم المدينة عند خروجه منها ومنهم السائب بن عثمان الذي أمره عليها عند خروجه إلى غزوة (بواط) في السنة الثانية للهجرة، كما أناب سعد بن عبادة عندما غزا (ودان)، وأناب الإمام علي بن أبي طالب عندما غزا (تبوك).

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستعين بمجلس للشورى، كما كان يتخذ كُتّابا للمراسلات بينه وبين الملوك والحكام المجاورين، فقد كان عبد الله بن الأرقم يجيب على الملوك والرسل، وكان له كاتب للعهود هو علي بن أبي طالب كرّم الله وجهه، كما كان له صاحب سر هو حذيفة بن اليمان، واتخذ قائما على خاتمه وتسمي المصادر الحارث بن عوف المري، كما تذكر أيضا أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) كان يضع على خاتمه الربيع بن صيفي ابن أخي أكثم.

واتخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم من يقوم على المداينات، وكان له ترجمان بالفارسية والقبطية والرومية هو زيد بن ثابت، وقيل: إنه كان يترجم أيضاً من الحبشية والعبرية.

كمـا أن رسـول الله صـلى الله عليـه وسـلم اسـتعمل ولاة في شبه الجزيـرة العربيـة فكـان مـنهم عتـاب بـن أسـيد الـذي اسـتعمله علـى مكة، ومعاذ بن جبل الذي أرسله قاضياً على اليمن.

وقـد بعـث الرسـول صـلى الله عليـه وسـلم رسـله وسـفراءه إلى الملـوك، فأرسـل حاطـب بـن أبـي بلتعـة إلى المقـوقس، وشـجاع بـن وهـب إلى الحـارث بـن أبـي شمـر الغسـاني، ودحيـة بـن خليفـة الكلـبي إلى قيصـر، وبعـث سـليط بـن عمـرو العـامري إلى هـوذة بـن علـي الحنفـي، وبعـث عبـد الله بـن حذافـة السـهمي إلى كسـرى، وعمـرو بـن أمية الضمري إلى النجاشي.

وكـان للدولـة الإسـلامية ميزانيتـه، أودعهـا بيـت مـال المسـلمين رغـم بسـاطة تلـك الميزانيـة، وكـان الفـيء يقسـم علـى المسـلمين حاضـري الموقعـة، ومـن المهـم الإشـارة إلى أن رسـول الله صـلى الله عليـه وسـلم أراد إحصـاء النـاس تمهيـدا لإنشـاء الـديوان إلا أنـه لم ينشـأ إلا في عصر الفاروق عمر رضي الله عنه.

ورغـم البسـاطة الـتي تتسـم بهـا الإدارة الإسـلامية في عهـد رسـول الله صـلى الله عليـه وسـلم، إلا أنهـا وضـعت للمجتمـع الإسـلامي نـواة التنظـيم الإداري الـذي سـار عليـه الخلفـاء الراشـدون

الذين أضافوا إلى هذا التنظيم ما وجدوه ضروري ، وما أملته ظروف حياتهم ، وما اجتهدوا فيه من أجل خدمة مصالح الأمة.

أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهدالصديق رضي الله عنه فهو امتداد للنظام الإداري في عهد النبوة، إلا أن بعض عمال رسول الله صلى الله عليه وسلم أبوا أن يعملوا لغيره، ومع ذلك فقد صار الصديق على النهج الذي عايشه في عصر النبوة، كما اتخذ الفاروق وعثمان بن عفان رضي الله عنهما وزيرين له، وتولى له الفاروق عمر رضي الله عنه - بالإضافة إلى ذلك - القضاء، وقام أبو عبيدة بن الجراح على بيت المال.

أما مجلس شوراه فكان يتكون من الفاروق عمر، وذي النورين عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وعبد الرحمن بن عوف، ومعاذ بن جبل، وأبي بن كعب، وزيد بن ثابت، ومن بينهم كان عثمان بن عفان وزيد بن ثابت يكتبان له.

وولّى الصديق رضي الله عنه العمال على الأقاليم والبلدان داخل شبه الجزيرة العربية وخارجه: فكان عتاب بن أسيد والياً على مكة، وعثمان بن أبي العاص على الطائف، والمهاجر بن أبي أمية على صنعاء، وزياد بن أبيه على حضرموت، ويعلى بن أمية

على خولان، والعلاء بن ثور الحضرمي على زبيد وزمع، ومعاذ بن جبل على الجند، وعبد الله بن ثور على جرش.

وكانت أجناد الإسلام في عهده في الشام، وقوادهم: أبو عبيدة بن الجراح، وعمرو بن العاص، وشرحبيل بن حسنة، ويزيد بن أبي سفيان.

وقواد المسلمين في العراق: عياض بن غنم الفهري، وكان خالد بن الوليد القائد العام على جميع الأجناد.

وفي عصر الفاروق رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية، ففي عهده رسخت التقاليد الإدارية الإسلامية، ويقول الطبري: في هذه السنة 15 هـ - 636م فرض عمر للمسلمين الفروض ودوّن الدواوين، وأعطى العطايا على السابقة، وهذا يؤكد مرونة العقلية الإسلامية وقبولها لتطوير نفسه، وتمثل هذا في اهتمام الفاروق رضي الله عنه بتنظيم الدولة الإسلامية إداري، وخاصة أن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده، ففصل السلطة التنفيذية عن السلطة التشريعية وأكد استقلال القضاء، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم ووطد

العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية.

وكان عمر رضي الله عنه شديداً مع عمال الدولة الإسلامية، كان يوصيهم بأهالي الأقاليم خير، فيروي الطبري أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه خطب الناس يوم الجمعة فقال: "اللهم إني أشهدك على أمراء الأمصار، إني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم، وأن يقسموا فيهم فيئهم، وأن يعدلو، فإن أشكل عليهم شيء رفعوه إلي".

وشهد عصره إضافة إلى ذلك تنظيمات إدارية متنوعة فوضع أساس بيت المال ونظم أموره، وكان يعِسُّ ليلا ويرتاد منازل المسلمين، ويتفقد أحوالهم، وكان يراقب المدينة ويحرسها من اللصوص والسُّرَّاق، كما كان يراقب أسواق المدينة ويقضي بين الناس حيث أدركه الخصوم وهو في هذا كله يتأسَّى بسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم....

وفي عصر عثمان بن عفان رضي الله عنه شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة وإن كانت على درجة من الأهمية، فقد تحول العسس الذي كان في العهود السابقة إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة هو نظام الشرطة، ومع ذلك يمكن القول: إن

الادارة في الاسلام

الأوضاع الإدارية سارت على ما كانت عليه في عهد الفاروق، وربما يرجع السبب في محدودية الإضافة للنظم الإدارية في المدينة إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بها الدولة الإسلامية مما أعاق خليفة المسلمين عن إحداث تطورات جذرية فيها بشكل يتناسب مع المدة التي قضاها ذو النورين خليفة للمسلمين.

وكذلك كانت الأحوال في عصر علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وقد كان شديداً في الحق يعدل في الرعية، وعرف عنه أنه كان يقسم ما في بيت المال لا يترك فيه شيء، من ذلك ما فعل بعد بيعة أهل البصرة حيث نظر في بيت مالها فإذا فيه ستمائة ألف وزيادة، فقسمها على من شهد معه الوقعة.

ويمكن أن نستنبط من خطب علي كرم الله وجهه نظمه الإدارية وأوامره وتوجيهاته لعمال الأقاليم، فمن خطبه في أهل المدينة: إن الله عز وجل بعث رسولاً هادياً مهدياً بكتاب ناطق، وأمر قائم واضح، ولا يهلك عنه إلا هالك، وأن المبتدعات والشبهات من المهلكات إلا من حفظ الله، وأن في سلطان الله عصمة أمركم فأعطوه طاعتكم غير ملوية ولا مستكره به، والله لتفعلنَّ أو لينقلنَّ الله عنكم سلطان الإسلام، ثم لا ينقله إليكم أبدا حتى يأزر الأمر إليه، انهضوا إلى هؤلاء القوم الذين يريدون أن

يفرقوا جماعتكم لعل الله يصلح بكم ما أفسد أهل الآفاق، وتقضون الذي عليكم.

ففي سنة ست وثلاثين فرّق علي كرم الله وجهه عماله على الأقاليم؛ فبعث عثمان بن حنيف على البصرة، وعمارة بن شهاب على الكوفة، وعبيد الله بن عباس على اليمن، وقيس بن سعد على مصر، وسهل بن حنيف على الشام لكنه لم يصل إليها، وعاد إلى المدينة التي اختلطت فيها الأمور، وخاصة أن ولاة عثمان في البلدان قد تأثروا بمقتله، من ذلك موقف عبد الله بن عامر أمير مكة الذي ذهب إلى أم المؤمنين عائشة، وكانت حين قتل عثمان رضي الله عنه بمكة تؤدي عمرة المحرم، فلما أتاها عبد الله سأله: ما الذي ردَّك يا أم المؤمنين؟ وكانت في طريقها إلى المدينة؛ فقالت: رَدَّني أن عثمان قتل مظلوم، وأن الأمر لا يستقيم ولهذه الغوغاء أمر، فاطلبوا بدم عثمان تُعِزُّوا الإسلام؛ فكان أول من أجابها عبد الله بن عامر.

ويروي الطبري في أخبار سنة تسع وثلاثين للهجرة: كان عبد الله بن عباس يلي البصرة لعلي بن أبي طالب فكان يقوم على الصدقات والجند.

بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي له:

لقد ورد عدة تعريفات للإدارة الإسلامية، منها أنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعا، أفرادا وجماعات، رجالا ونساء، بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم في الدولة الإسلامية، ومنها أيضا "أنها الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية"، والسياسة الشرعية هنا تعني "السياسة التي تقوم على مبادئ وأصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد".

كما يرد تعريف آخر للإدارة الإسلامية قد يشمل المشاريع العامة والخاصة بأنها "أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معيَّنة لتحقيق هدف مباح محدَّد.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم العلماني الوضعي لها في الآتي:

من حيث الفكر أو المنهج:

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى، مما جعل نتائجها وآثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها وإلى وقتنا الحاضر؛ لأنها أفكار جزئية قاصرة مصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيدا عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج، أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

من حيث الهدف والغاية:

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى: {قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين} (الأنعام: 162- 163)، بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع

التأثر بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم ؛ فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلداً وتابعاً لغير المسلمين.

من حيث الوسيلة :

نجد في الإدارة الوضعية أن الفكر المكيافيللي هو السائد ، فالغاية تبرّر الوسيلة ، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدّين وقيمه لمنهج الإدارة العلماني ، بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية ، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية ، وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا ، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى والفوز بالجنة والنجاة من النار)).

مكونات الفكر الإداري الإسلامي :

القيم والأخلاق مكون رئيس في المشروع الحضاري الإسلامي ، فهي العماد الثاني بعد توحيد الله عز وجل ، وتأصيل معاني القيم والأخلاق ، هو السند الرئيس للقيام بدور الخلافة

الـذي شـرَّف الله بـه الإنسـان، وقـد حـاول الـبعض التهـوين مـن شـأن القـيم والأخـلاق متصـوراً أن التقـدم العلمـي والأداء الصـحيح يمكـن أن يتحقـق بـدونهما، فالإسـلام يـدعونا إلى التقـدم العلمـي متحصـنين برسـالته الـتي تقـوم علـى القـيم والأخـلاق والأخـوة الإنسـانية، ويثبـت لنـا الـزمن صـحة مـا ذهـب إليـه المـنهجُ الإسـلامي، فقـد أشـار تقريـر صـادر عـن صـندوق النقـد الـدولي في أكتـوبر 2003 إلى أن السـبب الـرئيس لفشـل خطـط التنميـة في إفريقيـا يرجـع إلى سـوء التربيـة الأخلاقية والدينية للقائمين على إدارة عملية التنمية بها.

فالإسـلام قـد عـالج جميـع قضـايا الإنسـان، ووضـع الحلـول الحاسمـة لجميـع مشـكلاته وأزماتـه وكـان مـن أهـم مـا عُـني بـه القضـايا السياسـية والإداريـة العامـة؛ لأنهـا تـرتبط بحيـاة المسـلمين ومصـيرهم، فوضع لها القواعد والأسس العامة ولم يتعرض للتفاصيل الشكلية.

وتعـد هـذه ميـزة متفـردة للإسـلام، فقـد ثبـت أن مـا عـدا الأسـس والمبـادىء مـن تفصـيلات أمـر خاضـع للاجتهـاد والـرأي والتبـديل والتغـيير كلمـا اقتضـت الضـرورة ذلـك، وبهـذا تكـون الإدارة في الإسـلام قابلـة لأن تأخـذ أشـكالاً كـثيرة تبعـاً لاخـتلاف الأحـوال وتبـدل الأطـوار الاجتماعيـة المتعاقبـة، وفي محاولـة لتأصـيل البحـوث الإداريـة مـن منظـور الفكـر الإداري العربـي الإسـلامي والوقـوف علـى

الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الإداري العربي الإسلامي، عقد مؤخراً بالقاهرة المؤتمر العربي الرابع، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

وقال د، محمد التويجري المدير العام للمنظمة: إن فكرة انعقاد هذا المؤتمر تنطلق من فهم وإدراك أن بناء المجتمع العربي الحديث يتطلب الالتفات إلى جانبين أساسيين هما: القيم والمفاهيم، والخبرة المتمثلة في التراث الحي من جهة والأفكار الحديثة من جهة أخرى، فالفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً لوضع مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي وتستشرف آماله، مع ما يحمله هذا من إمكانية أن يسهم ذلك في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.

الإدارة العامة في الفكر الإسلامي

الإدارة العامة هي تلك المعنية بإدارة شؤون الدولة، ويرى د. أحمد سلمان في ورقته التي قدم فيها مقارنة بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي في الإدارة العامة - المؤتمر العربي الرابع، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية والذي عقد بالقاهرة - ، يرى أن الإدارة العامة الإسلامية محورها الأساسي العقيدة والإيمان، وبهما

الادارة في الاسلام

يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والدنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي جعل الحياة كلها لله، وأن غاية خلق الإنسان هي العبادة والخلافة في الأرض تحقيقاً لقوله تعالى: "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون (56) ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون (57)" (الذاريات).

أما الفكر الغربي فإنه يعالج المشكلة الإدارية في إطار نظريات ذات نظرة تعتمد على المنافع الشخصية أو الجماعية، أو المنافع المشتركة في إطار العلاقات بين الدول دون أدنى نظرة للدين أو العقائد، ومن خلال المقارنات نجد أن الإدارة العامة الإسلامية تتميز عن نظيرتها المعاصرة بثلاث خصال هي:

1. الإدارة العامة الإسلامية تسعى بصفة أساسية لخدمة الأهداف المشروعة من خلال أنشطتها الخدمية والسلعية المباحة، ويحكمها في ذلك الإيمان والعقيدة الربانية.
2. يؤدي المكلف بالعمل في الإدارة الإسلامية واجبه على أساس أنه قيمة إيمانية يسعى من خلالها للعبادة.
3. التعامل في الإدارة الإسلامية يتم على أساس الأخوة الإسلامية، والمساواة، واحترام إنسانية العامل، ونوع العمل الذي يؤديه، عبدالحافظ الصاوي موقع مجلة المجتمع.

أهم الإنجازات ودور المسلمين في الحضارة الغربية :

ومن الضروري أن نعرف أنه من أهم الإنجازات التي أسهمت فيها الادراة الإسلامية في العالم أجمع أنه لولا إدارة إسلامية قوية وحازمة لما استطاع أحد التقدم في المجالات الأخرى من فروع الحياة.

فمثلاً نجد أنه في خلال الفترة الذهبية في تاريخ الإسلام، أُنشِئَتِ المدارسُ في مختلف البلاد الإسلامية شرقاً وغرب، وكثُرَت المكتبات، وامتلأت بالمؤلفات في مختلف العلوم.

وفي التجارة كان المسلمون رواد العالم الحديث، فقد أنشأوا النقابات، وعرفوا نظام الحوالات، وخطابات الاعتماد ووثائق الشحن.

وهناك من العوامل التى جعلت المسلمين يُؤثِّرون في الأمم الأخرى، ويتركون بصماتهم واضحة: من ذلك المراكز الحضارية التي أقامها أو اتخذها المسلمون قواعد لنشر الإسلام والحضارة الاسلامية، فالمدينة المنورة كانت أولى تلك المراكز التي انتشرت منها حضارة الاسلام والمسلمين، ثم انتقل الثقل الحضاري بعد ذلك إلى

دمشق ومنها إلى بغداد، وكان لقرطبة والقاهرة دورهما الكبير في نشر الحضارة الاسلامية في غرب الدولة الإسلامية.

كذلك كان لاهتمام الخلفاء وأولي الأمر - في الدولة الإسلامية- بالعلم والعلماء أثره البالغ في تشجيع العلماء، وتوفير المناخ الملائم للبحث والدراسة والتفرد والامتياز.

هذا بالاضافة إلى المناخ الحرّ الذي أتاحه الاسلام للعلماء المسلمين، والإمكانيات التي وفرها الرخاء الذي تمتعت به الدولة الإسلامية، ونعم مواطنوها بالسلام والاستقرار.

كان لبغداد وما وصلت إليه من رخاء ورفاهية خاصة في العصر العباسي الأول دورها المهم في نشر الحضارة الإسلامية والفكر الإسلامي في بلاد المشرق.

فمن بغداد خرجت الوفود والرسل إلى أقاليم الشرق تحمل رسالة الإسلام إلى بلاط ملوك الشرق، كما تحمل أفكار وتعاليم الإسلام إلى أهل تلك المناطق، وحين تمتعت الدولة الإسلامية بذلك المستوى الكبير من الرخاء والأمن استقرت نظمها وقوانينها متمثلة في الدواوين ومن أهمها ديوان البريد مما جعل الطرق آمنة

والتجارة رائجة، والقوافل منساحة، والسفارات متتالية والأخبار، واصلة مما أشاع الأمن والطمأنينة في ربوعه.

واتضحت مظاهر الرفاهية في قيام الفنادق والبيمارستانات والمدارس والمراصد، واتسع نطاق الزراعة والصناعة وما ترتب على ذلك من تجارة ازدهر خلالها تبادل السلع والبضائع التي مرت إلى مختلف المناطق، ومن أشهر تلك السلع كان الحرير الذي قامت مصانعه في الموصل وحلب ودمشق، واستغل المسلمون ثروات بلادهم؛ فاستخرجوا المعادن كالحديد والرصاص والكبريت والملح وغيره.

كذلك استدعى الخلفاء العلماء من مختلف البلدان إلى بغداد، وليس من قبيل المبالغة القول بأن المسلمين قد توصلوا إلى درجة رفيعة من العلم والتقدم، فقد بلغ علم الفلك على سبيل المثال درجة عظيمة من التفوق، إذ استطاع علماؤه التوصل إلى نتائج سبقوا بها الشرق والغرب على السواء، ويمكن إيعاز ذلك إلى أن المسلمين بعد أن أتموا مهمتهم الأساسية في نشر الإسلام وإنجاز الفتوحات الإسلامية كانت المرحلة التالية هي مرحلة الاستقرار والبناء، وهنا تتاكد نظرية ابن خلدون في بناء الدولة، حيث يكون

على الجيل الثاني ترسيخ دعائم تلك الدولة تمهيدا لقيام نهضة حضارية تميز تلك المرحلة.

كان للمسلمين منهج في إدارة البلاد المفتوحة وخاصة تلك البلاد التي شهدت قيام دول أول حضارات قديمة وكان ذلك ما فعلوه في بلاد فارس التي شهدت حضارة الساسانيين لفترة طويلة، كما شهدت نظماً إدارية واقتصادية وعسكرية عريقة، وهنا نجد موقف الفاتحين من هذه الحضارة موقف المتعلم الذي يريد أن يفيد ممن سبقه؛ فاقتبسوا من حضارة الفرس ما وجدوه ملائما لقيمهم ومبادئهم، ومن ثم تأثروا بفنونهم وعمارتهم، لكن سرعان ما تأثر الفرس بما أبدع العرب بعد أن تمت عملية الصهر والاندماج الحضاري بين الحضارتين.

وكان أثر الحضارة الإسلامية كبيراً على بلاد الفرس، وخاصة فيما يتعلق بأمور الدين واللغة والعلوم.

أما بالنسبة لبلاد الهند فقد تقدم المسلمون إلى أراضيها حتى وصلوا إلى (كابل)، وأدى ملكها الجزية للعرب وذلك منذ عام 34هـ/664م، وتمكن للمسلمين الأمر في تلك البلاد حين فتح المسلمون مملكة السند في 93هـ/711م، واستمرت صلات المسلمين بالهند والصين من خلال علماء المسلمين أمثال: البيروني

حيث نقلت كثير من العلوم والمعارف إلى تلك المناطق، ومن الطريف الإشارة إلى أن الهندوس نقلوا بعض تلك الكتب نظماً إلى السنسكريتية، ويبدو أن ما اقتبسه الصينيون من العرب أهم مما فعل الهندوس فقد عرفوا رسالة الفلك لابن يونس وذاع صيته، كما دخل الطب العربي منذ القرن الثالث عشر إلى بلاد الصين.

فضل الحضارة الإسلامية على أوروبا:

لولا المسلمون ما عرفت أوروبا النظام: ووضع المسلمون العرب في أوروبا قواعد للإدارة الحديثة قائمة على المساواة بين المواطنين، وتقدير العامل في الدولة على أساس كفاءته وإنتاجه، مهما كان أصله أو وضعه الاجتماعي، وعلى ضوء الشريعة السمحاء حطموا الطبقية والعنصرية، وكانت إدارتهم تجمع بين أبناء العرب الأصليين وبين الصقلبي (أي الروس أو مواطني أوروبا الشرقية والإسباني والبرتغالي والرومي على السواء في خدمة الشعب تحت راية الإسلام تحقيقا للعدل الشامل).

وإذا كان قد ألمحنا إلى تأثير الحضارة الإسلامية وفضل العرب صُنَّاع هذه الحضارة في الشرق، فإن فضل الحضارة الإسلامية على الغرب أكبر أثراً وأشد نصوعاً، ذلك أن الحضارة الإسلامية قد أثرت في العقلية الغربية بدايةً، وأسهمت الثقافة الإسلامية في إعادة

تشكيلها بعد أن مُنِيَتْ بالجمود والتخلف قروناً عديدة، لم تصحُ ولم تستيقظْ إلا على أيدي الفكر الإسلامي الذي نشره العلماء المسلمون والمفكرون المسلمون في أوروبا.

وإذا كان الشائع أن بيكون هو مؤسس المنهج العلمي الحديث فقد آن الأوان أن يُصَحَّح هذا الرأي، وأن يُعزَى الفضلُ إلى أهله، وقد فَطِن إلى ذلك عدد من العلماء الأوربيين المحدثين ومنهم جوستاف لوبون صاحب كتاب "حضارة العرب" الذى يقول: "لم يلبث العرب بعد أن كانوا تلاميذ معتمدين على كتب اليونان، إذ أدركوا أن التجربة والترصد خير من ألف كتاب".

ويضيف: ويعزى إلى "بيكون" على العموم أنه أول من أقام التجربة والترصد اللذين هما ركن المناهج العلمية الحديثة، ولكنه يجب أن يُعترَف اليوم بأن ذلك كله من عمل العرب وحدهم، وقد أيَّد هذا الرأي جميع العلماء، الذين درسوا مؤلفات العرب.

ويقول "سيديو": ان أهم ما اتصفت به مدرسة بغداد في البداءة هو روحها العلمية الصحيحة التى كانت سائدة لأعماله، وكان استخراج المجهول من المعلوم، والتدقيق في الحوادث مؤدياً إلى استنباط العلل من المعلولات وعدم التسليم بما لا يثبت بغير التجربة، مبادىء قال بها أساتذة من العرب، وكان العرب في القرن

التاسع من الميلاد حائزين لهذا المنهاج المجدي الذي استعان به علماء القرون الحديثة بعد زمن طويل للوصول إلى أروع الاكتشافات، أسهمت الحضارة الإسلامية إذن في تشكيل العقلية الأوروبية التي أقامت النهضة الأوروبية، ولولا ذلك الدور المهم لعلماء الإسلام لتأخر قيام النهضة الأوربية لعدة قرون، ولما قامت الاكتشافات العلمية التي عرفتها أوروبا مطلع العصر الحديث.

والقضية المهمة التى يجب الالتفات إليها هي أنه في عصر الازدهار الإسلامي والرقي العلمي والفكري الذي حققه العرب، كانت أوروبا تعيش عصور الظلام والتخلف والضعف والركود العقلي والروحي، وكان لسيطرة الكنيسة على الحياة العامة أثره في ذلك الركود والتخلف، كما كان للصراع بين الكنيسة والإمبراطورية بالإضافة إلى التنافس على السلطة والنفوذ أكبر الأثر فيما وصل إليه المجتمع الأوروبي من ضعف وتفكك.

ومن هنا كان المجتمع الأوروبي متعطشاً للنهضة الفكرية، والانفتاح على روافد جديدة للحضارة والتقدم، وكان في العلم والفن الإسلامي، وفي العربية والترجمات، وانتقال المعرفة الضالة المنشودة لذلك المجتمع.

تعليق المنصفين من الغربيين :

يقـول برينولـت في كتابـه (تكـوين الإنسـانية) : "العلـم هـو أعظـم مـا قدمتـه الحضـارة العربيـة إلى العـالم الحـديث عامـة ، والجـدير بالـذكر أنـه لا توجـد ناحيـة مـن نـواحي النمـو الحضـاري إلا ويظهـر للإنسـان أثـر الحضـارة والثقافـة العربيـة ، وإن أعظـم مـؤثر هـو الـدين الإسـلامي الـذي كـان المحـرك للتطبيـق العملـي علـى الحيـاة ، وإن الادعـاء بـأن أوروبـا هـي الـتي اكتشـفت المنهج التجـريبي ادعـاء باطـل وخـالٍ مـن الصـحة جملـة وتفصـيلا فـالفكر الإسـلامي هـو الـذي قـال : (انظر وفكر، واعمل، وجرِّبْ حتى تصل إلى اليقين العلمي).

ويعتقـد الـدكتور "سـارتون" أن المسـلمين كـانوا أعظـم معلمـين في العـالم، وأنهـم زادوا علـى العلـوم الـتي أخـذوه، وأنهـم لم يكتفـوا بـذلك، بـل أوصـلوها إلى درجـة جـديرة بالاعتبـار مـن حيـث النمـو والارتقاء.

ويقـول نيكلسـون: "والمكتشـفات اليـوم لا تحسـب شـيئاً مـذكوراً إزاء مـا نحـن مـدينون بـه للـرواد العـرب الـذين كـانوا مشـعلاً وضاءً في القرون الوسطى ولا سيما في أوروبا"..

ويقـول دي فـو: "إن المـيراث الـذي تركـه اليونـان لم يحسـن الرومـان القيـام بـه، أمـا العـرب فقـد أتقنـوه، وعملـوا علـى تحسـينه وإنمائه حتى سلموه إلى العصور الحديثة"..

ويقـول سـيديو: "كـان المسـلمون في القـرون الوسـطى منفـردين في العلـم والفلسـفة والفنـون، وقـد نشـروهما أينمـا حلّـتْ أقـدامهم، وتسربت منهم إلى أوروبا، فكانوا هم سبباً في نهضتها وارتقائها"..

كمـا يـذهب إلى أن المسـلمين هـم في واقـع الامـر أسـاتذة أوروبـا في جميع فروع المعرفة..

وأخـيراً نقـول كمـا قـال السـيد أمـير علـي: "وإن نجـد المسـيو سـيديو، لا يعـدو الواقـع في قولـه: إن الكنـوز الأدبيـة العظيمـة الـتي أوجـدها العـرب في ذلـك العصـر، وانتـاج نبـوغهم العلمـي، واختراعـاتهم الثمينـة تـنهض دلـيلاً علـى نشـاطهم الفكـري، وتؤيـد الـرأي القائـل: بـأن العـرب هـم أسـاتذتنا في كـل شـيء، إذ أنهـم زودونـا بمـواد جليلـة القيمـة في تـاريخ العصـور الوسـطى، وبأسـفار مجيـدة في التراجـم، وتركـوا لنـا صـناعة لا مثيـل لهـا، وفنـاً معماريـاً آيـة في الروعـة والجمال، واكتشافات مهمة في الفنون والصناعات "..

وكمـا قـال جميـع العلمـاء السـابقين فإننـا نزيـد علـيهم أنـه مـا مـن أمـة تسـتطيع أن تـنجح في كـل هـذه المجـالات دفعـة واحـدة دون أن تكـون مصـحوبة بـإدارة قويـة وحكيمـة تسـتطيع أن تسـير بـالبلاد مـن نجاح إلى آخر.

الفصل الثالث

الإدارة اللوجستية

الفصل الثالث

الادارة اللوجستية

الإدارة اللوجستية

اللوجستية (بالإنجليزية : Logistics)، أوما يعرف بالعربية فَنُّ السَّوْقِيّات، هوفن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات الخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أوعملية استيراد/تصدير عالمية أوعملية نقل للمواد الأولية أوالمنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي، وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصندقة).

أصل الكلمة والتعريف:

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي.

تتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة، في عام 1991 عرّف مجلس إدارة السّوقيّات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية عرفتها بأنها "عملية التخطيط

والتنفيـذ والـتحكم بالتـدفق والتخـزين الضـروري المـؤثر للبضـائع والخـدمات والمعلومـات المتعلقـة مـن نقطـة المنشـأ إلى نقطـة الاسـتهلاك مـن أجـل إرضـاء متطلبـات المسـتهلك" وبـذلك حصـرت هـذه المنظمـة تعريـف السّـوقيات أو(اللوجسـتية) بمجـال الأعمـال ، بينمـا عرفهـا معجـم **أوكسـفورد** للغـة الإنكليزيـة بأنهـا : "فـرع مـن العلـوم العسـكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد ، الأفراد والوسائط."

في اللوجسـتية العسـكرية يحـدد الخـبراء كيـف ومتـى سـيتم نقـل المـوارد إلى الأمـاكن الـتي يحتاجونهـا ، في العلـوم العسـكرية الـتحكم في إيصـال المـوارد هـوأمر حاسـم في اسـتراتيجية المعركـة بمـا أن القـوات المسلحة لا تسـتطيع الصـمود بـدون الطعـام ، الوقـود والـذخيرة ، اظافـة مايمكن تزيده من خلال التدفق

لقـد كانـت الخسـارة البريطانيـة في حـرب الاسـتقلال الأمريكيـة وخسـارة إرويـن رومـل في الحـرب العالميـة الثانيـة ، تتعلـق بشـكل كـبير بفشـل لوجسـتي بينمـا يعتـبر القـادة التـاريخيون هانيبـال باركـا ، الكسـندر المقدوني ودوق ويلنتغتون عباقرة لوجستيون.

اللوجستية الإدارية :

اللوجستية الإدارية هي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعّال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك.

لوجستيه الطرف الثالث :

أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة التحكم المستودعاتي :

هنالك فرق شاسع بين كلٍ من أنظمة إدارة المستودعات وأنظمة التحكم المستودعاتية، إلا أنه يمكن تعريف إدارة التستودعات Warehousing Management System (WMS) بالقسم المسؤول عن التنبؤُ بالخطط الأسبوعية بالاعتماد على الإحصائيات والمؤشرات وعوامل أخرى، بينما تعمل أنظمة التحكم المستودعاتية Warehousing Control (System WCS) يعمل كمشرف على التحركات اللوجستية الحقيقة بشكل مباشر محاولا القيام بتفيذ المهام اللوجستية بأكمل وجه ممكن.

لوجستية الأعمال :

لوجستية الإنتاج :

هــذا المصــطلح يُسـتخدم لوصــف المهــام اللوجســتية المتعلقــة بالإنتــاج كتوريــد البضــائع الأساســية إلى المصــنع وكــذلك توزيــع المنتجـات بعــد انتهــاء تصـنيعها. إضـافة إلى ذلــك تحـرص اللوجسـتية علــى تــوفير تــدفق مــاهر للبضــائع يضــمن اسـتمرارية الإنتــاج بالشــكل الأنســب معتــبرين في ذلــك التكــاليف ومســتوى الخدمــة وغيرهــا مــن الاعتبارات اللوجستية الهامة.

كــذلك تهـتم اللوجسـتية بمــا يعــرف بالــ طـرق تصـميم المصــانع الداخليــة لتــوفير تــدفق فعــال لكــل مــن العمّــال ، البضــائع ، المعــدّات ، والمعلومــات لتضــمن أعلــى مســتوى مــن الإنتاجيــة بأقــل التكــاليف ، كــذلك تحــرص اللوجســتية الإنتاجيــة علــى تحديــد مــدى القــدرات اللوجستية لاستعياب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج.

إدارة الأنشطة اللوجستية :

تعتــبر الأعمــال اللوجســتية احــد المجــالات الحديثــة لدراســة الإدارة المتكاملــة ، والــتي تتمثــل في مفهــوم التنســيق والتكامــل بــين الأنشــطة التقليديــة المتعــارف عليهــا في منظمــات الأعمــال ، وتعتــبر

الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العلمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال، من حيث مفهومها وأهميتها، ومكوناتها، وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد انشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العامود الفقري في هذه المنظمات، وتهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

إن هدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

تعريف اللوجستيات:

أصل الكلمة:

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الإقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة.

ونورد التعريفات التالية للوجستية بهدف التوضيح والشمول للمعنى:

1. اللوجستية (Logistics): هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والموارد الأخرى، كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي.
2. اللوجستية: هي عملية التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، لحركة تدفق وتخزين المواد (جاهزة أو تحت التشغيل أو مواد خام) والمعلومات المتعلقة بها، وذلك من نقطة المصدر أو مكان الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، بهدف المطابقة مع متطلبات إرضاء العملاء، وعلى أن تتم هذه العملية بكفاءة وفعالية.
3. تعريف اشمل للوجستيات: يمكن تعريف اللوجستيات لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات

العمـلاء، واسـتغلال هـذه الشـبكة ليكـون الوفـاء بهـذه الطلبـات موقوتاً.

ومن هذه التعريفات يتضح :

- إن بـؤرة الاهتمـام للوجسـتيات هوالاسـتجابة للخدمـة (حاجـة ورغبات العملاء).
- هـدف الأعمـال اللوجسـتية تتمثـل في تـوفير السـلع، والخـدمات إلى العمـلاء في الأسـواق المسـتهدفة وفقـا لحاجـاتهم ورغبـاتهم، وبأفضـل الطـرق الممكنـة، وأكثرهـا كفـاءة مـن حيـث الوقـت والمكان وحالة هذه المنتجات.
- الأنشـطة اللوجسـتية تهـدف إلى خدمـة العمـلاء مـع تحقيـق الميـزة التنافسـية بإضـافة قيمـة ملموسـة للمـواد، مـن خـلال تحقيـق متطلبات إرضاء العملاء.
- اللوجسـتيات هـي عمليـة ضـمان تـوفر المنـتج الصـحيح، بالكميـة الصـحيحة، بالحالـة الصـحيحة، في المكـان الصـحيح، في الوقـت الصحيح، للعميل الصحيح، بالتكلفة الصحيحة.

العمليات اللوجستية :

الأنشطة اللوجستية تتعلق بـالشراء :

- التنبؤ بالطلب.
- اختيار مصادر التوريد.
- تحديد كميات وأوقات الشراء.
- تحديد طريقة ونوع التعبئة.
- تحديد مواقع التسليم.

النقل :

- تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل.
- تحديد مسارات النقل تحديد حمولات وسعر النقل.
- تحديد مواقع التخزين تحديد نقاط التخزين.

التخزين :

- تحديد عدد وحجم مواقع نقاط التخزين.
- تحديـد سياسـات تخـزين المـواد (الخـام والمنتجـات النهائيـة ، تحديـد شـكل المخـزون ، تحديـد مسـاحة المخـزون ، تحديـد أسـاليب تنظـيم

وترتيب المخازن، تصميم شكل العبوات لأغراض التخزين، التصرف بالمرتجعات.

المناولة :

- اختيار المعدات.
- تحديد إجراءات تجهيز الطلبيات.

تدفق المعلومات :

- تجميع المعلومات.
- تحديد وسائل الاتصالات تحليل البيانات.
- استخدام النتائج للتخطيط.

الإجراءات الرقابية :

- تحديد الإجراءات.
- تنفيذ الرقابة.

إذا الهدف : خدمة العملاء وتحديد احتياجات ورغبات العملاء تحديد معايير خدمة العملاء (تحديد مستوى الخدمة)

أهمية الأعمال اللوجستية:

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، والميزة التنافسية، وزيادة الأرباح، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، أي أن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وكذلك على فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فأن الأعمال اللوجستية يمكن إن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها، وتزايد رغبت العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة لمنتجاتها، وفي ظل كبر حجم الإنتاج وما يتبعه من كبر حجم التسويق، أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين.

ومع انتشار الشركات المتعددة الجنسية العابرة للقارات أصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيا، حيث ابتدعت هذه الشركات

نظاما جديدا لتقسيم العمل من إنتاج إلى تسويق، ويقوم هذا النظام على أساس تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلع والمواد بين عدة دول، ثم يتم تجميع المنتج في دولة أخرى.

فقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل سريع، إذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني (Physical Distribution)، ثم تطورت إلى إدارة المواد(Materials Management)، ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة (Integrated Logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوجستيات الداخلية (Inbound Logistics) والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية (Outbound Logistics) فضلا عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للإمداد (Supply Chain) التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد(Global Supply Chain) والتي ابتدعتها الشركات متعددة الجنسية، ثم تطور الأمر إلى إن تم إيجاد أطراف أخرى مستقلة متخصصة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلا عن المنشأة، باعتبار هذه الجهات وسيط ما بين المورد أوالمنتج وبين المشتري أو المستهلك، وذلك بغرض خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية، وبحيث تركز المنشأة على أنشطتها الرئيسية، ويقوم الوسيط بتنفيذ الخدمات اللوجستية من نقل

ومناولة وتخزين وغير ذلك من أنشطة بدلاً عن المنشأة، وعادتا الوسيط أو الشركات المتخصصة بتقديم الخدمات اللوجستية تقوم بتجميع الطلبات من عدة شركات، وبالتالي يسهل عليها تقديم الخدمة بشكل أفضل وبتكلفة اقل والهدف من استخدام الوسيط من قبل المنشأة هوالوصول إلى مبدأ المخزون الصفري، أو ما يعرف بالوقت المحدد (JIT) مما يعني خفض تكلفة التخزين والمخزون، ومن الأسباب الرئيسية التي دعت المنشأة إلى الاستعانة بجهة أخرى لتنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلاً منها ما يلي:

- أن يكون جوهر نشاط المنشأة ليس له علاقة باللوجستيات.
- عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدى المنشأة الخدمات بالمستوى المطلوب دوليا.
- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنشأة في هذا المجال.
- الحصول على خدمة أفضل بتكلفة اقل.

منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية:

تفيد الدراسات بان تكلفة المنتج تكون موزعة كالتالي:

- (60٪) من تكلفة المنتج تتعلق بتكلفة ثابتة من مواد خام وغير ذلك من تكاليف ضرورية لازمة للإنتاج، وهذه التكاليف لا

يمكـن الاقـتراب منهـا لضـمان جـودة المنـتج، فأيـة محاولـة لتخفـيض هذه التكاليف يكون على حساب جودة المنتج.

- (40٪) مـن تكلفـة المنتج هـي تكلفـة الأنشـطة اللوجسـتية، وهـذه التكـاليف يمكـن التعامـل معهـا بليونـة كونهـا لا تـؤثر علـى جـودة المنـتج، فـالإدارة الناجحـة للأنشـطة اللوجسـتية تسـتطيع تحسـين جودة المنتج.
- خفـض تكلفـة المنـتج بنسـبة (20٪) مـن تكلفـة الأنشـطة اللوجسـتية، وبالتـالي خفـض تكلفـة الإنتـاج مـع تحسـين جـودة المنـتج، مثـال ذلـك: إذا كانـت التكلفـة الإجماليـة لإنتـاج سـلعة مـا تسـاوي (100) مائـة دينـار فـان التكلفـة الأساسـية الثابتـة للمنـتج تسـاوي (60) سـتون دينـار، وللحفـاظ علـى جـودة المنـتج لا يمكـن تخفـيض هـذه التكلفـة، وتكلفـة الأنشـطة اللوجسـتية تسـاوي (40) أربعـون دينـار، وبـإدارة ناجحـة وفعالـة للأنشـطة اللوجسـتية يمكـن خفـض هـذه التكلفـة لتصـبح (20) عشـرون دينـار، وبالتـالي تصـبح التكلفـة الإجماليـة للسـلعة تسـاوي (80) ثمـانون دينـار بـدلا مـن (100) مائـة دينـار، ممـا يعـني تـوفير الميـزة التنافسـية للمنـتج مـن حيـث التكلفـة، مـع إرضـاء متطلبـات العميـل بالمحافظـة علـى جـودة المنـتج، وتـوفير المنـتج بالمكـان والزمـان المناسبان وبتكلفة اقل.

اتجاهات اللوجستيات :

الاتجاه الأول : يركز على الأنشطة التي تغطي الحصول على المواد الخام من المصدر أو المورد وحتى وصولها إلى المنشأة، ووصولها إلى خط الإنتاج.

الاتجاه الثاني : يركز على الأنشطة التي تغطي حركة المنتج من المنشأة حتى وصول المنتج إلى العميل أو المستهلك.

الاتجاه الثالث : وهو ما يعرف باللوجستيات العكسية ويركز على عودة المنتجات المرتجعة لأي سبب كان من العميل إلى المنشأة.

القيمة المضافة :

كيف يمكن للأنشطة اللوجستية إن تعطي قيمة مضافة للمنتج؟

مما لا شك فيه إن أي سلعة، أوخدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنشأة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات، أوالخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، من خلال تجهيز الطلبات، والمعلومات،

والتخزين، والنقل، وغير ذلك من أنشطة لوجستية فأن ذالك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

هدف اللوجستيات :

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للمنشاة.
- الهدف المالي : هوتعظيم العائد السنوي (نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات.

نقاط تبين أهمية اللوجستيات :

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة شركات متنافسة ، وتظهر حاجة الشركات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب ما هوأكثر من جودة المنتج ، إنه يطلب جودة الخدمة.
- المنتجات ليست لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.
- توجد أوجه متعددة لخدمة العميل تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.
- أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (Just in time delivery).
- مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية ، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة ؟

- بداية من لحظة اتخاذ قرارات التوريد، وشراء المواد والمكونات مرورا بعملية التصنيع والتجميع، ووصولا للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء، هذا هومجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.

استنتاجات :

- منظمات الأعمال في الغد تحتاج إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وأن يكون مهيئاً نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر والعمليات لتقديم الخدمة للعملاء.
- ذوو التخصص العام والواسع وليس ذوي التخصص الضيق هم المطلوبون لتحقيق التكامل بين إدارات المواد، والإنتاج والتوريد أو التوزيع.
- المعرفة بنظرية وسلوك النظم سوف تكون متطلباً مبدئياً للمديرين الجدد ومن المهم أيضا تهيئة هؤلاء المديرين ليكونوا متوائمين مع متغيرات الأسواق، مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

الشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الاكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد انشتطها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالانشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

- وتأخذ الانشطة اللوجستية اسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، إدارة المواد، إدارة النقل، إدارة سلاسل امداد:

أ. **مفهوم الأنشطة اللوجستية:** تعتبر الاعمال اللوجستية احد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الانشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال، ويمكن تعريف الاعمال اللوجستية بأنها تلك العماية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين

والكفء والفصل للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الانتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.

- ان الهدف للإدارة الفعالة للاعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الاسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة واكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

ب. سلسلة التوريد :

تشتمل الاعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الانشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محدودة، وذلك اثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليه، لذلك فإن النشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى ساحة السوق.

ومن هنا اطلق على النشطة اللوجستية المتكررة تسمى سلسلة الامداد.

ج. تصنيف الانشطة اللوجستية:

تنقسم الانشطة اللوجستية إلى انشطة لوجستية وأخرى معاونة للعملية اللوجستية.

الانشطة الساسية:

1. معايير خدمة العملاء، وضع مستويات لخدمة العملاء، تحديد احتياجات ورغبات العملاء.
2. النقل، اختيار نوع واسلوب ومعدات مسارات النقل، تحديد حمولات وسعر النقل.
3. ادارة المخزون، سياسات التخزين للمواد الخام والمنتجات النهائية، عدد وحجم وموقع نقاط التخزين، الانشطة المعاونة.

1) المخازن:

- تحديد مساحة المخزون وتنظيم وترتيب المخازن.
- شكل المخزن.

2) **مناواة المواد :**

- اختيار المعدات.
- إجراءات تجهيز الطلبات.

3) **الشراء :**

- اختيار مصادر التوريد.
- توقيت الشراء وكميات الشراء.

4) **التعبئة :**

- تصميم العبوات لأغراض التخزين.
- الحماية من الخسائر والاضرار.

5) **التعاون بين الانتاج والعمليات من أجل :**

- تحديد كميات التجميعية.
- تسلسل وقت ومخرجات الانتاج.

6) صيانة المعلومات:

- تحليل البيانات.
- الاجراءات الرقابية.

ان الفصل بين الأنشطة اللوجستسة الأساسية والمعاونة السابق الاشارة اليهما يرجع في حقيقة الامر الى ان الانشطة الاساسية يتم ممارستها بصفة عامة في قناة لوجستية وفي كل منظمة، بينما ان الانشطة المعاونة فانها قد تختلف ممارستها من منظمة الى أخرى وفقاً لطبيعة وظروف كل منظمة، يعتبر النقل من الانشطة اللوجستية الاساسية حيث انه لا يمكن ان نتصور ان هناك منظمة ما يمكن أن تمارس الانشطة الخاصة بها بدون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام والتي تحتاجها، اوللمنتجات النهائية التي ترغب في تسويقها وفي توفيرها لعملائها في السوق.

كما يعتبر التخزين من الانشطة اللوجستية الاساسية وذلك لصعوبة التوفير الفورى بكميات صغيرة للمواد الخام اللازمة للمصانع، أو لصعوبة التسليم الفورى للمنتجات النهائية للعملاء.

هـذا بالاضـافة الى الوفـورات الاقتصـادية الناتجـة عـن تخـزين المـواد الخـام ومسـتلزمات الانتـاج الأخـرى نتيجـة الشـراء وبكميـات كبيرة.

هـذا وبـالطبع فـإن التخـزين يحقـق مـا يعـرف المرونـة في الانتـاج والتوزيع.

د. أهمية الاعمال اللوجستية :

إن الاهتمـام الجـاد بالانشـطة اللوجسـتية في منظمـات الاعمـال لم يظهـر الا في منتصـف الخمسـينيات وبدايـة السـتينيات وذلـك عنـدما بـدأت تكلفتـه في التضـخم الغـير ملحـوظ، وعنـدما ايقنـت الادارة في هـذه المنظمـات ان الطريـق نحـو تـدعيم المركـز التنافسـي والميـزة التنافسـية وزيـادة الاربـاح إنمـا يبـدأ مـن خـلال خدمـة العمـلاء وخفـض التكـاليف، وربمـا يرجـع الاهمـال في الاهتمـام بالاعمـال اللوجسـتية سواء في الماضي والحاضر إلى الاسباب الآتية :

- تجاهـل دور الأعمـال اللوجسـتية كأحـد المصـادر الـتي يمكـن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- عـدم تـوافر البيانـات الكافيـة والدقيقـة لـلإدارة العليـا عـن تكلفـة الانشطة اللوجستية في المنظمة.

- تشتت الانشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية مثل الانتاج والتسويق.

هـ. نسبة الأعمال اللوجستية من الاقتصاد القومي :

لقد اجريت العديد من الدراسات في السنوات الاخيرة وذلك لتحديد تكليف الاعمال اللوجستية ونسبتها الى الاقتصاد أو المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الانشطة اللوجستية يصل الى حوالي 12٪ من الناتج القومي على مستوى العالم، أي حوالي 1.129 ترليون دولار امريكي، وعلى مستوى المنظمة تصل الى حوالي 50٪ الى 60٪ من اجمالي تكاليف التشغيل.

و. الاعمال اللوجستية داعم للاستراتيجيات :

تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل ايجاد السبل التي يمكن ان تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي ان استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وأداء الاعمال اللوجستية من حيث التكلفة وعلى ايضاً فعالية هذه الاعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فأن الاعمال اللوجستية يمكن ان تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها، تزايد رغبست العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسرية.

ان نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز الاعداد، أو انتشار ماكينات الصرف للنقدية والاقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الاخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة الى ذلك فأن تطور أنظمة المعلومات والمرونة في الانتاج والتنميط ساعد المنظمات على اتباع ما يعرف بالانتاج ذوالحجم الكبير، وكذلك التسويق ذوالحجم الكبير، وفي ظل ذلك اصبحت الانشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السرية للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين.

ز. الأعمال اللوجستية في المجالات غير الصناعية

لا تقتصر الأعمال اللوجستية على المنظمات الصناعية فقط، بل وتمتد الانشطة إلى المجالات الأخرى غير الصناعية :

1. في صناعة الخدمات :

يتصف قطاع الخدمات في الدول المتقدمة بكبر حجمه ونموه المتزايد بشكل ملحوظ وتشعب انشطته في تحديد المواقع والتخزين

والنقل والتسليم والاتصالات وتدفق المعلومات وتشغيل الطلبات وغيرها التي تمارسها منظمات الخدمات تعكس بوضوح أهمية الاعمال اللوجستسة في قطاع الخدمات.

2. الاعمال اللوجستية في المجالات الغير صناعية :

ربما يكون من السهل علينا التفكير في الاعمال اللوجستية على انها تتعلق بتحريك وتخزين ونقل المواد والمنتجات في المنظمات الصناعية ، وبالتالي الاعتقاد بأن الأعمال والانشطة واللوجستية قاصرة على المنظمات الصناعية التي تتولى انتاج السلع المادية.

إن هذه النظرة للاعمال اللوجستية تبدو في الحقيقة غير دقيقة وتتسم بالقصور، وتؤدي إلى ضياع العديد من الفرص الإدارية والتسويقية بالنسبة للمنظمات المعاصرة ، ان المفاهيم والمبادىء والانشطة اللوجستية التى تم ممارستها وتبث فعاليتها في مجالات اخرى خلاف المجالات الصناعية ، مثل صناعة الخدمات والقوات المسلحة والشرطة وإدارة البيئة ، تبرر قصور هذه الناظرة للعمل اللوجستيي.

3. الأعمال اللوجستية والتسويق والانتاج :

يهتم التسويق ببساطة بتسويق السلع أو الخدمات أو الافكار من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي اما الانتاج يهتم بتصنيع شيء ما سلعة أو خدمة وبما ان جميع منظمات الاعمال تمارس انشطة أخرى بجانب الوظائف الاساسية في هياكلها التنظيمية والتي تتمثل في الشراء والامداد والتعبئة والنقل والمناولة والتخزين والتي يقصد بها الانشطة اللوجستية.

ح. منظور التكاليف للأنشطة اللوجستية :

ربما يكون من السهل تحديد أهداف نظام الاعمال اللوجستية ولكن من الصعب تحقيق هذه الاهداف في التطبيق العملي ، ويمكن تلخيص أهداف هذا النظام في تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود اقل تكلفة ممكنة ومن هنا تتضح اهمية الاعمال اللوجستية تفوق بكثير ما تتصوره غالبية المنظمات عند محاولتها قياس حجم أو مقدار هذه التكلفة ، وفي الحقيقة فإن أي قرار رئيسي يتعلق بنظام الاعمال اللوجستية يمكن ان يؤثر في تكلفة نشاط الاعمال في المنظمة ككل.

ط. الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات:

تزايد الاهتمام في السنوات الاخيرة في مجال إدارة الأعمال والتسويق بالانشطة اللوجستية، فمع تزايد حجم منظمات الأعمال واتساع انشطتها وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، ومع تزايد الاهتمام بالانشطة اللوجستية.

نشأة اللوجيستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905م إستخدمها الحلفاء بكفاءة في الحرب العالمية الثانية.

- بعد الحرب بدأ تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال (Business of Logistics)، حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجيستية تترواح ما بين 40٪- 60٪ من تكلفة المنتج النهائي وأن تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجيستية يؤدى الى خفض التكلفة بنحو 20٪.

منذ الثمانيات إتسع نطاق تطبيق اللوجيستيات في سياق العولمة، فأصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونياً، حيث إبتدعت الشركات متعدية الجنسية نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل.

يقوم هذا النظام على :

- تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول.
- أي أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة ، إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العالمي.

كما أن تطبيق اللوجيستيات في مجال الأعمال قد يسر تطبيق عملية التفكيك الرأسي على مستوى الصناعة والتكامل الأفقي والرأسي على النطاق العالمي ، أي أنها ساهمت في إرساء دعائم عولمة الإنتاج والتجارة ، بل وفي صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولى للعمل.

وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة ، إلا أنه يتسم بالتطور السريع ، إذ تطورمن التوزيع العيني (Physical Distribution) إلى إدارة المواد(Materials Management) ثم تحول الى لوجستيات متكاملة (Integrated Logistics) تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوجستيات الداخلية (Inbound Logistics) والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية (Outbound Logistics) فضلا عن المناولة الداخلية ، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات الى سلسلة

للامداد (Supply Chain) التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للامداد (Global Supply Chain).

ولم يقتصر الأمر على ذلك بل إستمر التطور يوما تلوالأخر، مما أفرز العديد من المفاهيم والإتجاهات الحديثة في هذا المجال، وتهدف هذه الورقة الى إلقاء الضوء غلى أهمية الإتجاهات الحديثة في مجال اللوجستيات ومتطلبات الإستفادة منها:

أولا: تنفيذ الوجستيات من خلال طرف ثالث Third-Party Logistics تلجأ بعض المنشآت الى تنفيذ بعض أوكل الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث الذى يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول (المورد أوالمنتج) والطرف الثاني (المشتري) الفرق بين تنفيذ الخدمة من خلال طرف ثالث ومقاولات الباطن يعتبر تنفيذ الخدمات اللوجيستية من خلال طرف ثالث أكبر مدى من مقاولات الباطن(Outsourcing or Subcontracting) ذلك أن الطرف الثالث المورد للخدمات اللوجستية يمارس مهاما متعددة ويقوم أساساً بتنسيق كل الوظائف اللوجستية بالإضافة الى انه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أوأكثر من تلك الوظائف مستهدفا خفض التكاليف الكلية للوجستيات بالنسبة للمورد وتحسن الخدمات التي يحصل عليها العميل، بينما يغطى نشاط

مقاول الباطن انتاج وتوريد، إما منتج واحد أووظيفة واحدة، تستند فكرة اللجوء الى طرف ثالث الى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات وتطبيقا لهذا فقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي زيادة مضطردة في تقديم الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث، حيث تركز الشركة على أنشطتها الرئيسية ويركز مقدمي الخدمات اللوجستية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل.

أن يكون جوهر نشاط الشركة ليس له علاقة باللوجستيات عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي الخدمات بالمستوى المطلوب دولياً.

عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.

دخول الشركة لميدان أعمال جديدة تختلف إحتياجاتها اللوجستية عما ممارستها، فضلا عن الإندماج والاستحواذ قد يجعلا تأدية الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث أفضل إقتصادياً.

ويقسم البعض موردى الخدمة اللوجستية الى ثلاث أنواع :

النوع الأول: يتولى سلسلة توزيع السلع مرتفعة القيمة والتى تسوق على النطاق الدولي.

النوع الثاني: يقوم بتأدية الأنشطة اللوجستية الداخلة على نحو متكامل.

النوع الثالث: ويتمثل في تأدية أنشطة النقل.

مراحل تنفيذ الخدمة اللوجستية من خلال طرف ثالث:

المرحلة الأولى: تحديد الخدمة اللوجستية المطلوب إسنادها الى مورد خارجي وتتضمن:

1. تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي.
2. تحديد إحتياجات العميل للخدمات اللوجستية التي سيؤديها الطرف الثالث.

المرحلة الثانية :

1. تحديد الموردين المحتملين لتأدية الخدمة اللوجستية.
2. إختيار مورد أوعدد محدود من الموردين لتوريد الخدمات اللوجستية.

المرحلة الثالثة :

التعاقد والتنفيذ يتضمن العقد الخدمات اللوجستية المطلوبة وأسعارها وطريق الدفع وتوقيتات ومدة العقد وكيفية إلغاء العقد وزيادة الأسعار والمشاركة في الوفر في التكلفة.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة والتوجيه

يتم قياس أداء كلا من المورد والشركة في ضوء الشروط الواردة في التعاقد إما من خلال إجتماعات رسمية أو تقارير أداء ربع سنوية.

ثانيا : التخزين الافتراضي :

التخزين الافتراضي هوفكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهما مكان تخزينها.

وينبني هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العالم لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤيا للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولاً بأول وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات لكل شركة لديها إمكانية النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية ، وهذا النظام يزيد المقدرة التنافسية للشركات لأنه يؤدي إلى :

- تخفيض المخزون.
- تخفيض وقت العملية اللوجستية.
- تحسين خدمة العملاء.
- تخفيض تكلفة النقل الداخلي والخارجي.

يرى الخبراء ان هذا النظام يلائم الشركات التي تريد تسليم طلبيات كثيرة في وقت قصير نسبيا في اسواق غالية الاثمان وعموما كلما تناقص حجم العمليات كلما زاد الاعتماد على التخزين الافتراضي.

ثالثا : اللوجستيات العكسية

تعرف اللوجستيات في اتجاهين :

الاتجاه الأول : يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام حتى الوصول إلى المصنع.

الاتجاه الثاني : يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل وتضيف اللوجستيات العكسية اتجاهاً ثالثاً فهي تتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج وتتضمن عودة الوحدات المعيبة أو الصناديق ومواد التعبئة.

والحقيقة ان تكلفة اللوجستيات العكسية قد تتؤثر في القرارات المتعلقة باختيار طريقة التعبئة والتغليف والتخزين والنقل ، يجب تصميم سلسة الانتاج بيحث تتضمن الاعتبارات المتعلقة باللوجستيات العكسية مثل موقع تجميع المردودات ومراكز اعادة تصنيعها وجمعها.

رابعاً: اللوجستيات الكونية

أدى التقسيم الجديد للعمل إلى تفكيك العملية الانتاجية والتي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول

بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي ليتم تجميعها بالقرب من السوق وبذلك أصبح المصنع كونياً.

ولاشك أن التصنيع الكوني يستلزم لوجستيات كونية والتي تتضمن فهماً كاملاً لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات والعملات والتعريفات الجمركية والثقافات واللغات والظروف السياسية.

منافع اللوجستيات الكونية :

- ✔ تؤدي إلى خفض أسعار المواد الخام والمنتجات النهائية.
- ✔ خدمات أفضل للعميل.
- ✔ تحسين جودة المنتج، وزيادة المنافسة الداخلية.

مساوئ اللوجستيات الكونية :

- ✔ طول الوقت اللازم للعملية اللوجستية.
- ✔ عدم كفاءة نظام الإتصالات.
- ✔ تفرض الكثير من التحديات مثل ألإختلافات اللغوية.
- ✔ تقتدفقات اللوجستيات الكونية.

- ✔ يوجد ثلاثة تدفقات رئيسية في اللوجسيتات الكونية.
- ✔ تدفق المواد: إن المواد في اللوجستيات الكونية تشبه إلى حد كبير تدفق المواد في اللوجستيات المحلية باستثناء أن بعض البائعين والمخازن والمصانع تتواجد في دول أجنبية، وينتج عن ذلك طول سلسلة الإمداد، الأمر الذى يؤدي إلى ضعف السيطرة على أجزائها ولعل أكبر فرق بين اللوجستيات الكونية والمحلية يتمثل في الناقل ووسائط النقل، وتتطلب سلسلة الإمداد الكونية إشتراك أطراف أخرى غير البائع والمشتري.

- o ثبات أسعار الصرف.

نموذج اللوجستيات الكونية:

تتأثر اللوجستيات الكونية بالسياسات الحكومية من جهة والمؤسسات الدولية من جهة أخرى، الحد الأدنى Z (تكاليف اللوجستيات الكونية= تكاليف النقل + التخزين + المخزون +مخزون السلع الوسيطة والمواد الأولية + التعريفة الجمركية الضرائب + التأمين + تكاليف المعاملات المالية الأخرى).

اللوجسيتات المتكاملة:

يجب جدولة تدفق المردودات ومواد التعبئة من المحل مع تدفق المنتجات إليه، ويجب أن يكون موقع مركز إعادة التصنيع بالقرب من المستهلك النهائي بإعتباره مصدراً لرد مواد التعبئة.

القيمة المضافة:

مما لا شك فيه ان أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

فرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان الى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفقها بواسطة الانشطة اللوجستية المختلفة.

خامساً: أهداف النظام اللوجستي وعناصر تكلفته وأساليب إدارته

1. المقدمة

- الأرض والناس ليسوا متساوون في الانتاجية.
- الأسواق وطنية أودولية.
- الإنتاج قد يكون مركزاً في عدد قليل من النقاط.
- اللوجستيات هي المعبر بين الإنتاج والخدمات ومواقع الأسواق.
- اللوجستيات هي روح التبادل والتجارة.
- اللوجستيات تشارك في توفير مستويات معيشة مرتفعة اقتصادياً.

2. طبيعة منتج اللوجستيات:

منتجات في المتناول أوقريبه

(Convenience Products)

- شراء متكرر ومباشر.
- المنتجات النمطية (البنوك ، الدخان ، الأغذية).
- توزيع واسع (منافذ توزيع متعددة).

- تكاليف توزيع عالية (ولكن تعوض بزيادة المبيعات).
- مستوى الخدمة للعميل يجب أن تكون مرتفعة (اتاحية المنتج).

منتجات التسوق (Shopping Products):

- المستهلكون لديهم الرغبة للبحث والمقارنة (الأسعار، الجودة، الأداء).
- المنتجات النمطية (الموضة، السيارات، الأثاث، العناية الطبية).
- نقط التخزين أقل (منافذ توزيع محدودة).
- تكاليف التوزيع منخفضة.
- لا توجد حاجة لتوسيع دائرة التوزيع.

منتجات استهلاكية (Consumer Products):

منتجات مميزة (Specialty Products):

- المشتري لديه الرغبة لبذل مجهود والانتظار لحين تدبير المنتج.
- المنتجات النمطية (الأغذية الممتازة، العربات ذات التصميم الخاص، الاستشارات الإدارية).

- التوزيع مركزي.
- مستويات الخدمة ليست مرتفعة كما في المنتجات القريبة أو منتجات التسوق.
- تكلفة التوزيع منخفضة.
- الشركات تحاول أن تجعل لها ماركة أو علامة تجارية.

المنتجات الصناعية (Industrial Products):

البضائع والخدمات الصناعية هي ما يتم توجيهها للأفراد أو المؤسسات لاستخدامها في إنتاج بضائع أو خدمات أخرى، يتم تصنيف البضائع والخدمات الصناعية طبقا لمدى دخولها في عملية الإنتاج وهي:

- المواد الخام والأجزاء والمكونات للمنتج النهائي.
- المباني والمعدات التي تستخدم في عملية التصنيع.
- الإمدادات والخدمات الغير مباشرة للعملية الإنتاجية.

3. هدف الأعمال :

تحقيق الثروة والمكسب، أو إضافة قيمة للفرد أو المجتمع :

- خدمة العميل هامة وحرجة بالنسبة لنجاح الأعمال.
- هل تضمن جودة المنتجات تحقيق مبيعات لمزيد من المنتجات؟
- لتحقيق الربح يتطلب الأمر :
  - زيادة المبيعات.
  - تخفيض المخزون.
  - تقليل تكاليف التشغيل.

4. نقطة الاتصال الضعيفة :

إذا لم تكن الشركة تحقق مكاسب لا نهائية من الأموال فيعنى ذلك أن هناك نقطة اتصال ضعيفة، أو محدد يحول دون تحقيق هذه المكاسب، ومن هذه المحددات ما يلي :

1) المواد.
2) السوق.
3) الإدارة.

4) الطاقة الإنتاجية.

5) السلوكيات.

6) التكلفة.

7) اللوجستيات.

5. تأثير اللوجستيات في العائد على الاستثمار.

6. هدف اللوجستيات.

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات.
- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- الهدف المالي : هوتعظيم العائد السنوي (نتيجة لمستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء) مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجستيات.

7. تعريف اللوجستيات : اللوجستيات هي عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام، والمخزون تحت

التشغيل، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل، وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة.

اللوجستيات هي عملية ضمان توفر الآتي:

- المنتج الصحيح.
- بالكمية الصحيحة.
- بالحالة الصحيحة.
- في المكان الصحيح.
- في الوقت الصحيح.
- للعميل الصحيح.
- بالتكلفة الصحيحة.

8. المحددات اللوجستية:

- تعتبر اللوجستيات عاملاً للنجاح لكل من صناعة إنتاج البضائع وصناعة تقديم الخدمات.
- في صناعة إنتاج البضائع: 65٪ من التكاليف الكلية تكون في المشتريات، وحيازة المخزون، وتحريك البضائع.

- في صناعة تقديم الخدمات: 75٪ من التكاليف الكلية تكون في القوى البشرية وصيانة وجدولة الطاقة اللازمة لتقديم الخدمة.
- الإدارة الناجحة للوجستيات تستطيع تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة (20٪).
- التقنيات اللوجستية، والمهارات، والقوى البشرية يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات وبالعكس.
- التعريف التقليدي للوجستيات ضيق ولا يعكس العملية اللوجستية التي تتم في صناعة الخدمات.

تعريف بديل للوجستيات:

اللوجستيات هي عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء، وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتاً.

9. بؤرة الاهتمام للوجستيات الاستجابة للخدمة :

- تقليل أزمنة الانتظار.
- تقع أزمنة الانتظار في عدة أماكن داخل المؤسسة وتكون عادة من المحددات الأساسية لجودة الخدمة اللوجستية (أزمنة الانتظار في شركات الطيران نتيجة أعمال الصيانة والإصلاح).
- التقنيات المستخدمة لتقليل أزمة الانتظار: برامج تحسين الجودة، نظام الرد والتحويل الآلي للإتصالات، تسهيل الإجراءات، تحسين الإتصالات مع العملاء الداخليين والخارجيين، تحسين دقة وسرعة الحصول على المعلومات).
- إدارة طاقة الخدمة.
- إدارة طاقة الخدمة في المنظمات الخدمية يتشابه مع إدارة المخزون في منظمات إنتاج البضائع.
- تقنيات إدارة طاقة الخدمة: المشاركة في الموارد، تسويق نشط وإيجابي، التدريب العرضي للعمالة، منظومة أفضل للجدولة وإصدار التقارير، إستراتيجيات للتسعير.
- تقديم الخدمة من خلال قنوات التوزيع.
- إتجاهات لإدارة قنوات التوزيع :

1. الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا (إستخدام أجهزة متطورة لتحليل وإصلاح الأعطال في المعدات، طائرة مثلا، لتقليل زمن الإصلاح وبالتالي زيادة طاقة خدمة الإصلاح).
2. امتداد ساعات العمل (ماكينات الصرف الآلي تعمل 24 ساعة يوميا، الاتصال).

10. مناخ اللوجستيات المتغير.

تصاعد مطالب العملاء:

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة شركات متنافسة، وتظهر حاجة الشركات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب ما هوأكثر من جودة المنتج، إنه يطلب جودة الخدمة.
- المنتجات ليست لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.
- توجد أوجه متعددة لخدمة العميل تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.

الشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها.

ضغط الوقت :

- أصبح الوقت في السنوات القريبة الماضية أمراً هاماً وحرجاً في إدارة الأعمال.
- أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (Just in time delivery)، علاوة على أن العملاء لديهم الرغبة لقبول منتجات بديلة في حالة عدم توفر الاختيار الأول.
- مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة؟
- بداية من لحظة إتخاذ قرارات التعهيد من الخارج وشراء المواد والمكونات مروراً بعملية التصنيع والتجميع ووصولا للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء، هذا هو مجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.

- تنشأ المشاكل من التنسيق المحدود لقرارات الإمداد في ظروف تغير الاحتياجات في الأسواق والرؤية المحدودة لدى كل من المشتريات والإنتاج عن الطلب النهائي بسبب طول قنوات الإمداد والتوزيع.

عولمة الصناعة:

- في مجال الأعمال الدولية، يتم التعهيد للحصول على المواد والمكونات من السوق العالمي الواسع، ويتم التصنيع عبر البحار، وتباع البضائع في دول عديدة وربما بمواصفات خاصة لكل عميل.
- أصبح الدور الوحيد الذي تم تركه للشركات الوطنية هوتلبية الطلبات المحلية الخاصة والفريدة، ومن أمثلة ذلك المواد الغذائية.
- تسعى الشركة العالمية لتحقيق ميزة تنافسيةمن خلال التعرف على الأسواق العالمية ومنتجاتها، ثم تبنى إستراتيجية للتصنيع واللوجستيات لدعم إستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة (مثال: شركة Caterpillar للمعدات لديها مواقع للتجميع منتشرة لإمداد الأسواق على مستوى العالم وتستخدم القنوات اللوجستية للإمداد بقطع الغيار لمصانع التجميع عبر البحار،

وقد تستخدم الشركة طرف ثالث لتقديم الخدمة اللوجستية لإدارة عملية التوزيع وأحيانا التشطيب النهائي).

التحدي الذي تواجهه الشركات العالمية هوكيف يتم تحقيق ميزة سعرية من خلال التوحيد القياسي (Standardization) وفي نفس الوقت الاستجابة للمطالب المحلية المختلفة (مثال: شركة Whirlpool للأجهزة المنزلية تستجيب لهذا التحدى باللجوء إلى التوحيد القياسي للأجزاء والمكونات والموديولات ثم من خلال نظم التكامل التنظيمي:

- ✓ يتم بناء منظمات الأعمال التقليدية على أساس هرمي وطبقا للوظائف، في هذه المنظمات يختص مير المواد بإدارة المواد، ومدير الإنتاج بإدارة الإنتاج، ومدير التسويق بإدارة التسويق وهكذا، بينما تحتاج هذه الوظائف والمكونات إلى خطط وتوجيهات عامة حتى تتواءم مع بعضها، إدارة منظمات الأعمال بهذا الأسلوب التقليدي يتشابه مع محاولة تجميع قطع الـ Puzzle بدون وجود للصورة المطلوب التجميع عليها.
- ✓ منظمات الأعمال في الغد تحتاج إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وأن يكون مهيئا نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر والعمليات لتقديم الخدمة للعملاء.

- ✓ ذوو التخصص العام والواسع وليس ذوي التخصص الضيق هم المطلوبون لتحقيق التكامل بين إدارات المواد والإنتاج والتوريد أو التوزيع.
- ✓ المعرفة بنظرية وسلوك النظم سوف تكون متطلباً مبدئياً للمديرين الجدد، ومن المهم أيضا تهيئة هؤلاء المديرين ليكونوا متوائمين مع متغيرات الأسواق، مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

الأنشطة اللوجستية وآثارها الاقتصادية :

اللوجستيك في اللغة هي كلمة إنجليزية تتكون من مقطعين هما Lodge وتعني (يؤوى)، وIstic وتعني (متعلق بـ) وبضم المقطعين تصبح الكلمة Lodgeistic، أي(أمر متعلق بالإيواء) وتم فيما بعد تحوير الكلمة لتخفيف النطق فأصبحت Logistic.

واللوجستيك اصطلاحاً ظهر في محتوى عسكري إبان الحرب العالمية الثانية ويقصد به فن تحريك وإيواء كتاب الجند، أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود، والعتاد، والمؤن، والذخائر من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت الصحيح وبتكلفة معقولة.

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح، واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، وفي تعريف آخر فإن اللوجستيات هي عملية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة التدفق والتخزين الكفء الفعال للبضائع، وما يتعلق بها من خدمات ومعلومات في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وذلك من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات العملاء.

وأصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال والدول، باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة، وعندما أيقنت هذه الدول والمنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خدمة العملاء، وخفض التكاليف بدأت في تطبيق قواعد الإدارة اللوجستية، وتشير الإحصاءات إلى أن 19٪ من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في الأنشطة اللوجستية، علماً بأن هذه الأنشطة توظف حوالي 13٪ من قوة العمل هناك.

كما تشير الإحصاءات إلى أن تكاليف لوجستيات النقل وحدها تبلغ حوالي 10.5٪ من الإنتاج العالمي، وأوضحت بعض الدراسات الأمريكية أنه في حالة استثثار الإنتاج بتكلفة قدرها 45٪ من ثمن السلعة، فإن عمليات التوزيع الطبيعي (وهي إحدى الأنشطة اللوجستية المهمة) تستأثر بما نسبته 15٪ من ثمن السلعة، وهي ما يعادل ثلث تكلفة الإنتاج، ويرجع الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وهي:

1. اعتبارات التكلفة العالية:

تمثل تكلفة الأعمال اللوجستية نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع منظمات الأعمال، حيث أثبتت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة أن متوسط تكلفة الأعمال اللوجستية تصل إلى حوالي 12٪ من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50- 60٪ من إجمالي تكاليف التشغيل على مستوى المنظمة، كما أظهرت الإحصاءات خلال العقدين الماضيين أن الدول المتقدمة استطاعت خفض التكلفة اللوجستية من 15٪ من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى7٪ عام 2008، في حين أنها ما زالت في حدود 30٪ بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.

2. طول خطوط الإمداد والتوزيع :

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل، لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات مناسبة تمكنها من تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها، من خلال السعر والجودة، وامتد هذا الأمر إلى الحكومات والسياسات الدولية، حيث اتجهت العديد من الدول إلى بناء تكتلات اقتصادية عالمية مثل: (الاتحاد الأوروبي، والنافتا)، وبالتالي أصبح الاتجاه المتزايد نحوالتسويق الدولي، وعولمة الصناعة يعتمد بشكل كبير على الأداء اللوجستي، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات، والتي يتعدى إنتاجها حدود الأسواق المحلية بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

3. اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز:

تتوقف إستراتيجية التمايز التي تسعى الشركات والمنظمات للوصول إليها على كفاءة أداء الأنشطة اللوجستية من حيث التكلفة، وخدمة العملاء، والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للشركات تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين التكلفة (أسعار المنتجات)، وبالتالي فإن الأنشطة اللوجستية تساعد المنظمات على التوسع في الأسواق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها.

4. الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل:

يتوقف رضاء العميل بشكل أساسي على الاطمئنان لمدى توفر المنتجات من خلال ضمان انسيابها، وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة: لأنه عندما تسعى المنظمة لبذل جهود مميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، عبر تجهيز الطلبات، والمعلومات، والتخزين والنقل وغيرها، فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء المحتملين في الوقت، والمكان المناسبين، وإلا ستكون السلعة أو الخدمة قليلة القيمة بالنسبة للعملاء.

5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:

أدى الإقبال على استعمال الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وانتشار ماكينات الصرف الآلي للنقدية، ونجاح سلسلة مطاعم الأكل السريع إلى جعل العملاء يتوقعون الحصول على رغباتهم واحتياجاتهم من السلع والخدمات في أقصى وقت ممكن، إضافة إلى ذلك، فإن تطور أنظمة، ومعلومات، وعمليات التصنيع الآلي ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج والتسويق ذوالحجم الكبير، وبالتالي مثلت الأنشطة اللوجستية أهمية خاصة تجسدت في

"تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع رغباتهم واحتياجاتهم التي تعتمد بشكل أساسي على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين وغيرها.

ونظراً لأهمية الأنشطة اللوجستية في التجارة والنقل، فقد اتجهت الشركات العالمية إقامة مراكز لوجستية في مناطق قريبة من أسواقها، حيث يعد مفهوم مركز اللوجستيات أكثر اتساعاً وشمولاً من مفهوم مراكز التوزيع، والذي يعرف بأنه: المكان الذي يتم بواسطته تجميع السلع الوسيطية، وتامة الصنع، بهدف إجراء بعض العمليات عليها من فرز، وتعبئة، وتغليف، وتجميع، ثم إعادة شحنها إلى سوق المستهلك النهائي، بهدف خفض التكاليف الكلية لتلك العمليات، والاستفادة من التخصيص وتقسيم العمل، لتحقيق ما يسمى بالوفورات الاقتصادية.

الأعمال اللوجستية:

تعتمد عملية تسجيل الناخبين الناجحة على التخطيط السليم والقدرة على تنفيذ الخطط بشكل فعال، وتختلف الخطط بحسب اعتماد النظام الانتخابي القائمة المرحلية أوالقائمة الدائمة أو السجل المدني.

التخطيط اللوجستي – القائمة المرحلية :

يتوجب على النظام الذي يستخدم القائمة المرحلية تنظيم حملة تسجيل قبل الانتخابات من أجل إصدار قائمة بأسماء الناخبين لهذه الانتخابات.

تتحمل جهة واحدة أو شخص واحد المسؤولية الكاملة عن وضع خطط مفصلة وتنفيذ عملية تسجيل الناخبين المحليين، وهو عادة ما يكون ضابط أو مسؤول التسجيل، وتستخدم بعض الدول لجاناً مستقلة على المستوى الإقليمي أو المحلي موازية للهيكل التنظيمي على المستوى الوطني أو المركزي، ويكون من الضروري في هذه الحالة توزيع المسؤوليات بشكل محدد وواضح ووضع آلية لتسلسل الأوامر.

وكون ضابط التسجيل يعمل ضمن النطاق القانوني والإداري للدولة ، فإنه ينبغي ان يحدد المهام التي عليه إنجازها في كل يوم أثناء فترة تسجيل الناخبين.

وينبغي أن تقيّم الخطط الأمور التالية :

- حجم البيانات التي يجب تجميعها.
- عدد الناخبين المراد تسجيلهم.

- عدد المساكن المراد زيارتها.
- عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ هذه الزيارات.

كذلك يجب تقييم الوقت المطلوب من أجل معالجة بيانات كل ناخب و(متى لزم الأمر) الوقت المطلوب لإدخال هذه البيانات على نماذج التسجيل، سواءً كانت بطريقة إلكترونية محوسبة أو باليد على الآلة الطابعة، ويتم أحياناً ترحيل هذه البيانات لإدارة الانتخابات المركزية، وبدلاً من ذلك، يمكن حفظ البيانات والسجلات محلياً من أجل استصدار قائمة الناخبين، وفي هذه الحالة لا تشترك إدارة الانتخابات المركزية في إجراءات إعداد القائمة.

هذا، وقد يحتاج مسؤول التسجيل لمصادر معينة للحالات الطارئة غير المنظورة، من أجل استكمال عملية تسجيل الناخبين في الوقت المحدد.

تحتاج عملية التعداد إلى تفاصيل عن المنازل المراد زيارتها كل يوم من قبل شخص أو أكثر من موظفي التعداد، وعند استخدام مراكز للتسجيل، يجب أن تحدد الخطط موقع كل منها إضافة إلى مواقع وحدات التسجيل المتنقلة إن وجدت طوال فترة التسجيل، والهدف من ذلك هو ضمان تجهيز هذه المراكز بالكامل عندما يبدأ التسجيل، وفي الواقع قد لا يكون ذلك ممكناً على

الدوام، وكلما زادت مدة التأخير كلما انخفضت كفاءة عملية التسجيل.

يجب أن تتوفر نصوص معينة تحدد أساليب التوظيف وإجراءات التدريب لكافة فئات العاملين بالانتخابات، وعادة ما يتم إعداد جميع مواد التدريب قبل أن يبدأ التسجيل، وقد تكون هناك حاجة لخطة طوارئ من أجل تدريب العمال الذين لم يستطيعوا حضور جلسات التدريب المبرمجة إضافة إلى إيجاد وتدريب البدلاء.

يجب تركيز الاهتمام على الكثافة السكانية، ونسب التعليم، والانتماء العرقي، واللغة، والأعراف المحلية، وتوزيع السكان في المناطق الريفية والمدنية، وأن يتم تعديل الخطط بحسب هذه العوامل.

ينبغي تحليل عملية تسجيل الناخبين وتقسيمها إلى وحدات جغرافية قابلة للتصنيف، فعلى سبيل المثال، في حال التعداد السكاني، من المعروف أن الوحدة الإدارية تتراوح تقريباً ما بين (250- 500) ناخب، ويتم بعد ذلك تحليل كل وحدة بحسب المساحات التي تشغلها وحدودها وعدد المساكن التي تتضمنها، إضافة إلى المسائل الأخرى ذات العلاقة، وإذا توفر وقت كافي

للتعداد فإنه من الممكن زيادة الوحدات الإدارية، وسوف يكون هناك قصور إداري واضح إذا تم تنفيذ التعداد بدون تحديد الوحدات الجغرافية.

إن وضع منهجية تجميع معلومات الناخبين يتم عادة قبل التسجيل بفترة طويلة، كما يجب تحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الناخبين الذين كانوا خارج منازلهم عند زيارة موظفي التعداد، وإجراءات التعامل مع الحالات الطارئة الأخرى، ويجب أيضاً تحديد التسلسل القيادي بشكل واضح إضافة إلى الإجراءات التي يجب إتباعها في حالة تفويض الصلاحية، كما يجب وضع إجراءات موضحة ومفصلة لكل خطوات التسجيل الرئيسة.

يجب تطوير سياسة اتصالية لجميع أفراد إدارة الانتخابات، على أن يشمل ذلك الموظفين الدائمين والمؤقتين معاً، وعادة ما توضح سياسة الاتصال كيف يقوم موظف التسجيل بالاتصال مع إدارة الانتخابات المركزية خلال فترة تسجيل الناخبين، ومن هو الشخص المطلوب للرد على استفسارات الإعلاميين، وكيف ولمن يجب تقديم المعلومات المستجدة أثناء عملية التسجيل.

ينبغي تحديد ساعات العمل بشكل مجدول إضافة إلى المكافآت مقابل تصنيفات الأعمال المختلفة وطريقة الدفع لجميع

العمال والموظفين، كما يجب أن يتلقى جميع المسؤولين بيانات خاصة بمجمل تعويضاتهم قبل مباشرتهم أعمالهم.

لابد من توضيح الخطوات المتبعة لإنهاء خدمات موظفي التعداد عند استكمال المشروع، وذلك بالنسبة للنظام القائم على التعداد، أما النظام الذي يستخدم مراكز التسجيل فيجب أن يوضح الخطوات المطلوبة لإزالة المواقع التي تم إنشاؤها.

التخطيط اللوجستي – سجل الناخبين الدائم (القائمة الدائمة للناخبين)

تكون الخطوات الأولية لإعداد قائمة ناخبين دائمة مماثلة لتلك الخطوات المتبعة في إعداد القائمة المرحلية، والاختلاف الرئيسي أنه بعد التسجيل الأوّلي تصبح المعلومات التي تم جمعها هي أساس السجل الدائم، فيما تركز الجهود اللاحقة على مراجعة دقة هذه البيانات وتحديث القائمة بشكل منتظم، كما أن نوعية البيانات التي يتم تجميعها يمكن أن تسهل إعداد القائمة، فعلى سبيل المثال، من الشائع أن يكون هناك أكثر من شخص يحملون نفس الاسم، فتكون هناك حاجة لوثائق ثبوتية مهمة (مثل تاريخ الميلاد أورقم هوية المواطن) من أجل تمييزهم عن بعض.

هـذا، ويـتم وضـع قائمـة مرحليـة لكـل دورة انتخابيـة، وتسـتخدم أحيانـاً بيانـات مـن واقـع القـوائم السـابقة، لكـن لا توجـد قائمـة ثابتـة للنـاخبين في نظـام القائمـة المرحليـة، بينمـا توجـد في القائمـة الدائمة.

الحد من عدد مراكز التسجيل:

بعـد إجـراء عمليـة التسـجيل الأوليـة مـن أجـل إنشـاء سـجل دائـم، تقـوم إدارة الانتخابـات بإزالـة معظـم مواقـع التسـجيل، وتبقـي علـى عـدد قليـل منهـا فقـط للمـواطنين الـذين يرغبـون في التسـجيل أومـن أجـل تحـديث بيانـات تسـجيلهم، وبـالرغم مـن قلـة عـددها، فغالبـاً مـا تشـكل مراكـز التسـجيل عنصـر التكلفـة الرئيسـة في نظـام السـجل الـدائم، ويمكـن تخفـيض هـذه الكلفـة باسـتخدام أسـلوب القائمـة الإلكترونيـة الـتي تعتمـد مصـادر عـدة للبيانـات، الأمـر الـذي يشبه عملية جمع البيانات للسجل المدني.

يوجـد عـادة مركـز واحـد للتسـجيل لكـل دائـرة انتخابيـة، وعنـد إجـراء الانتخابـات تقـوم لجنـة الانتخابـات بزيـادة عـدد المراكـز أو إنشـاء وحـدات متنقلـة مـن أجـل زيـارة الأمـاكن الـتي سـجلت نسـب تسـجيل متدنيـة في الماضـي، ويتوجـب علـى إدارة الانتخابـات وضـع معـايير

أداء (استناداً إلى الحداثة والدقة والشمولية) ومحاولة تحسين الأداء بطريقة نموذجية.

أهمية التحديث في وقته:

قد تصبح قائمة الناخبين الدائمة قديمة بمرور الوقت، وتساعد هنا معايير الأداء، مثل تحديث القائمة، في تحديد أوجه القصور والهفوات وكيفية إجراء التحسين والتصحيح.

إن الموعد النهائي لإجراء أي تعديل على بيانات الناخبين في إحدى البلدان هو في الخريف مثلاً، حيث يتم نشر قائمة الناخبين الأولية في نهاية شهر تشرين الثاني/نوفمبر من كل سنة، ويتم بعد ذلك تخصيص وقت لتقديم الالتماسات والاعتراضات، هذا، وتنشر قائمة الناخبين النهائية بعد ذلك بأربعة أشهر تقريباً، أي في 15 شباط/فبراير، وتبقى هذه القائمة سارية المفعول من 16 شباط/فبراير وحتى 15 شباط/فبراير من العام القادم، أي بعد الموعد النهائي لتقديم تعديلات على بيانات الناخبين بفترة 16 شهراً، أما الناخبون الذين انتقلوا إلى دائرة انتخابية أخرى خلال هذه الفترة، فلا يستطيعون الاقتراع في دوائرهم الجديدة (وهذا مثال حي على الإقصاء الإداري)، وقد قام ذلك البلد بإدخال تعديلات تسمح بتحديث قائمة الناخبين عدة مرات.

ورغم أن هذا البلد يوصف بأنه من مستخدمي السجل الدائم، إلا أنه في واقع الأمر يقوم بحملة سريعة سنوية على الناخبين ويحدد أهلية الناخبين بناء على المعلومات المجمعة وقت الحملة، بدلاً من التحديث بصورة مستمرة على مدار السنة.

ويبين هذا المثال الفرق الواضح بين القائمة المرحلية والسجل الدائم، وهناك بعض البلدان التي تعتمد السجل الدائم، والتي تقوم بتحديثها مراراً، وقد تقوم بتبادل المعلومات مع أجهزة عامة أخرى كل شهر أو تقوم يومياً بإدخال معلومات قدمها الناخبون بشكل مباشر.

في الولايات المتحدة الأمريكية يكون الموعد النهائي للتسجيل للاقتراع قبل 30 يوماً من موعد الانتخابات، ويطلب من معظم الإدارات إصدار قوائم الناخبين قبل أسبوعين من الانتخابات على أبعد تقدير.

التخطيط اللوجستي – السجل المدني :

الخطوة الأولى عند إعداد السجل المدني هي تقييم جودة البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر أخرى، وفي بعض

الأحيان تكون مصادر البيانات موثوقة، وتتركز عندئذ الجهود على ترحيل البيانات الصحيحة للجهة المشرفة على الانتخابات.

دور السلطات المحلية:

غالباً ما تكون الإدارة المحلية مسؤولة عن تحديث السجل المدني، ابتداءً من عملية تسجيل المواليد، وعندما لا تتوفر مثل هذه البيانات الأساسية يجب على الحكومة المبادرة بجمع البيانات لغايات السجل المدني، وهذا يشبه حملات التسجيل لغايات تجميع قائمة انتخاب دائمة أولية أو قائمة مرحلية.

وخلافاً للقائمة المرحلية، فإن البيانات التي يتم تجميعها بصورة أولية تصبح العمود الفقري للسجل الدائم وللسجل المدني، ولا بدّ من العمل على مراجعة دقة هذه البيانات وتحديث القائمة بشكل منتظم، وبعكس السجل المدني فإن السجل الدائم يركز فقط على بيانات الناخبين ويستخدم لأهداف انتخابية فقط، أما السجل المدني نفسه فيمكن استخدامه لعدة غايات، مثل حفظ بيانات السكان الأساسية ومتابعة الخدمات الحكومية وسجلات الضرائب وتحديد الأشخاص المطلوبين للخدمة العسكرية، وهذه البيانات الأساسية نفسها التي تم جمعها لهؤلاء الأفراد يمكن استخدامها أيضاً لأغراض انتخابية.

السجل المدني كمدخل رئيسي للمشاركة في الحياة المدنية:

يساعد السجل المدني في إعداد قائمة موثقة للناخبين من أجل استخدامها في الانتخابات، وعادة ما يكون التسجيل إلزامياً في هذا السجل بينما يكون طوعياً في كل من القائمة الدائمة والمرحلية، وبما أن السجل المدني له عدة استخدامات، فإن الشخص غير المدرج في السجل المدني لا يمكنه التصويت، كما يمكن إقصاؤه من جميع أوجه الحياة المدنية، وحسب رأي الدكتور فيليب كونزاليس رورا من محكمة الانتخابات الوطنية في الأرجنتين، فإن الإقصاء من السجل المدني يترتب عليه ضياع كبير للحقوق.

إضافة إلى الحوافز المدنية المتمثلة في ممارسة حق الاقتراع وأداء الواجب في الخدمة العسكرية، فإن أي شخص لا يلتزم بهذا الواجب يفقد حقه في امتلاك وثائق ثبوتية حديثة ويعتبر ميتاً من الوجهة المدنية، فلا يستطيع العمل أو التصويت أو إجراء أي معاملة بصورة قانونية، كما لا يستطيع مغادرة الدولة أو التسجيل في أي مؤسسة تعليمية أو تلقي أي معونة اجتماعية...الخ.

ونظراً للدور المركزي المهم الذي يلعبه في الحياة العامة، فإن هذا السجل المدني يعتبر مهماً جداً، وتتعدى أهميته مجرد إعداد قائمة الناخبين، ففي السويد على سبيل المثال، يجب تسجيل كل

مواطن في السجل العام للسكان، ويقدم هذا السجل بيانات مفيدة لقائمة الناخبين، حيث يظهر اسم كل شخص يحق له التصويت في قائمة الناخبين حتى إذا لم يرغب هذا الشخص في تسجيل اسمه في القائمة.

مسؤولية الدولة مقابل المسؤولية الفردية:

عند التخطيط للسجل المدني يجب أن يؤخذ في الاعتبار الدور المركزي الذي يلعبه هذا السجل في الحياة العامة، ونظراً لكون عملية تسجيل المواطنين إلزامية، فإن على الحكومة المبادرة في حفظ وتحديث هذا السجل المدني، وعند القيام بذلك يتوجب عليها إيجاد بنية تشغيلية لها القدرة على جمع البيانات اللازمة لإنشاء السجل المدني، وليس بالضرورة استخدام أجهزة الكمبيوتر المتطورة لهذه العملية، فمثلاً في بعض الدول التي يكون عدد سكانها عشرات الملايين استطاعت الحكومة بنجاح إنشاء سجل مدني باستخدام بطاقات وسجلات بسيطة، إلا أن الحوسبة تيسر إلى حد كبير عملية إدارة الكم الهائل من البيانات التي يتم إدراجها في السجل المدني.

ولكون الحكومة هي التي تتصدى، عادة، لعملية تحديث السجل المدني، فإنه يتوجب على المواطنين المبادرة بإخبار الحكومة

عن أي تغييرات تطرأ على بياناتهم الشخصية، وتلزم العديد من الدول مواطنيها بالتبليغ عن المواليد والتغييرات في عناوينهم لدى الجهة التي تحتفظ بالسجل المدني في غضون مدة زمنية محددة قصيرة، وهذه طريقة أخرى يختلف فيها السجل المدني عن الأنواع الأخرى لتسجيل الناخبين.

إضافة إلى ذلك فإن التسجيل في القائمة المرحلية أو الدائمة يبقى سارياً لمدة محددة، بالنسبة للقائمة المرحلية يتوجب على جميع الناخبين المؤهلين التسجيل في كل دورة انتخابية، سواءً صوتوا أم لم يصوتوا في الانتخابات السابقة، وحتى في السجل الدائم، تطلب العديد من الدول من الناخبين المسجلين رسمياً تجديد بطاقاتهم الشخصية أو إعادة التسجيل بعد فترة زمنية معينة، بينما في السجل المدني فإن تسجيل المواطنين للانتخاب لا ينتهي مفعوله بدون سبب وجيه.

رقم التعريف بالمواطن:

سواء نظرنا الى السجل المدني كقائمة واحدة تستخدم لعدة أغراض، أم كقاعدة بيانات متنوعة تستخدم لعدة أغراض، فإن للسجل المدني ميزة رئيسية واحدة، وهي اعتماده على البيانات المتبادلة بين الهيئات والدوائر الحكومية، ومن أجل تسهيل هذا

التبادل هناك حاجة لأداة تعمل كحلقة وصل بين قواعد البيانات في الحاسوب والوحدات الإدارية، وهذه الأداة هي رقم التعريف بالمواطن.

تخصص جميع الأنظمة التي تستخدم السجل المدني لكل مواطن رقماً فردياً بصورة دائمة عند تسجيله وقت الولادة، أو عند التسجيل في سن البلوغ (عادة ما بين 16- 20 سنة)، ويعتبر هذا الرقم حلقة وصل في جميع قواعد البيانات المختلفة، وبذلك تنتفي الحاجة لاستصدار بطاقات شخصية للناخبين أثناء الحملات الانتخابية، وهذا من شأنه أن يوفر من التكاليف الباهظة المترتبة على ذلك.

إدارة الانتخابات ونظام السجل المدني :

في النظام الذي يستخدم السجل المدني توجد عدة خيارات يجب أن تعمل إدارة الانتخابات بمقتضاها، فإذا كانت الممارسة الديمقراطية محصنة بشكل جيد، فإنه يمكن إدراج إدارة الانتخابات ضمن وزارة حكومية مثل مكتب الضرائب، ولكن كوحدة إدارية منفصلة، أما إذا كانت الديمقراطية أقل ترسخاً في المجتمع فإنه من غير المناسب أن يكون للحكومة إشراف على إدارة الانتخابات، والسؤال الرئيسي هو أين يمكن تحديد مكان إدارة الانتخابات بحيث

يمكنهـا تحـري صـلاحية البيانـات المسـتخدمة لتسـجيل النـاخبين، ويختلف الجواب من حالة لأخرى.

الخدمات اللوجستية

ودورها في رفع كفاءة النقل والتجارة

نظم النقل والتداول اللوجستي:

لقـد أحـدثت التطـورات في مجـال تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات وعمليـات النقـل المتعـدد الوسـائط ولوجسـتيات الانتـاج والنقـل الـتي ظهـرت متواكبـة مـع تحـول الهياكـل الصـناعية والتجاريـة إلى اقتصـاديات الحجـم الـتي تتسـم بانتـاج تـدفقات كـبيرة مـن السـلع قليلـة الاخـتلاف تجـزأ إلى وحـدات عاليـة التخصـص ولكنهـا متكاملـة وتقـع في أمـاكن بعيـدة عـن بعضـها الـبعض بهـدف التوفيـق بـين مجموعـة مـن الأنشـطة مثـل تكـاليف الانتـاج وتكـاليف الحـواجز التجاريـة وتكـاليف النقـل وتكـاليف التوزيـع ومـا يـرتبط بـه مـن أنشـطة الأمـر الـذي أدى إلى تركـز الانتـاج والتوزيـع والحاجـة إلى حجـوم شـحن أصـغر تتطلـب تـدفق أمثـل لحركـة البضـائع ضـمن نظـام توزيـع يتسـم بالكفـاءة والسـرعة والمرونـة وذلـك للوصـول إلى تحقيـق المخـزون الصـفري والوصـول في الوقـت المحـدد (JOT) Just on Time،

وبهذا تكون مصفوفات المنشأ/ المقصد للتدفقات السلعية أكثر انتشاراً وتعقيداً من السابق وتتسم بالآتي:

- تعدد مواقع الانتاج والتوزيع.
- العمل على أساس المخزون الصفري.
- العمل في دول وقارات عديدة.

ويسبب اقتصاديات الحجم في عمليات الانتاج والاستفادة من تقسيم العمل على النطاق الدولي تم تحقيق التكامل بين دورات الانتاج والاستهلاك من خلال تقديم أساليب انتاج وتخزين وتوزيع جديدة أطلق عليها اللوجستيات والتي تعرف من قبل المجلس الأمريكي لإدارة اللوجستيات على أنها عملية تخطيط وتطبيق ورقابة التدقيق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والأجزاء والسلع النهائية، وما يرتبط بها من معلومات من نقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك.

أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) فيعرف الخدمات اللوجستية بأنها إدارة عمليات التعبئة والتخزين والمعلومات وخدمات النقل داخل سلسلة التوريد.

وقد تحققت هذه المتطلبات من خلال نظام النقل بالحاويات الذي أتاح وفورات اقتصادية وفنية نشأت أساساً نتيجة للتوحيد النمطي للبضائع المنقولة ، واستفادت الوحدات الانتاجية نتيجة الخدمات اللوجستية التي تتميز بدرجة عالية من الموثوقية من تخفيض رأس المال العامل في مجال التخزين من خلال زيادة حجم السلع في سلسلة التوريد مما مكن صناعات الانتاج من استخدام رأس المال الذي أمكن تحريره من خلال خفض المخزون وزيادة الطاقة الانتاجية في استثمارات أخرى ، لقد أحدثت منظومة اللوجستيات تغيرات عميقة في حركة المعاملات التجارية حيث أن معظم هذه المعاملات لا يكون البائع هو صانع السلعة أو مشتريها هو المستهلك النهائي وفيما بين هذين الاثنين يمارس شتى الوسطاء تبادلياً دور البائع والمشتري في إطار نظام دقيق للتدفقات ويشكل هؤلاء قنوات توزيع متعددة تتحرك من خلالها السلع من الصانع أو المنتج وحتى المستهلك النهائي.

الخدمات اللوجستية في قطاع النقل البري :

وسيط الشحن (متعهد النقل) الذي ينظم عملية نقل متكاملة من الباب إلى الباب ويتحمل المسؤولية التعاقدية طوال هذه

العمليـة بغـض النظـر عمـا إذا كـان هـو الطـرف الـذي ينفـذ مختلـف مراحل الشحن فعلياً أم لا.

لقـد أدى الاسـتخدام المتزايـد للحاويـات إلى جانـب التطـورات التكنولوجيـة الـتي رفعـت مسـتوى نظـم نقـل البضـائع بـين مختلـف الوسـائط إلى تـأثير مباشـر وكـبير علـى قطـاع النقـل بكافـة أنماطـه وخدماتـه المساعدة سـواء في مجـال النقـل البحـري حيـث أخـذت المـوانئ تتنـافس علـى أن تصـبح مـوانئ محوريةعالميـة ودخلـت في المنافسـة الخطـوط الملاحيـة المنتظمـة ووسـطاء النقـل الـدوليين وتجـاوزت حـدود المنافسـة تـداول البضـائع إلى المنافسـة علـى اكتسـاب نسـبة مـن القيمـة المضـافة المتحققـة خـلال عمليـة النقـل مـن بلـد المصـدر إلى بلـد المقصـد، وقـد امتـدت المـوانئ إلى الـداخل مـن خـلال المراكـز اللوجسـتية والمـوانئ الجافـة الـتي تقـدم كافـة الخـدمات (محطـات الحاويـات، خـدمات التخـزين بأنواعـه، خـدمات التعبئـة والتفريـغ، خـدمات التجزئـة أو التجميـع وخـدمات التغليـف، التصـنيع..... الخ) وبـذلك تشـابكت وارتبطـت المفـاهيم وأصـبح مفهـوم الخـدمات اللوجسـتية مفهومـاً شـاملاً يضـم العديـد مـن العناصـر المتكاملـة بحيـث أصـبح مسـألة التميز التنافسـي وتحققـه مـن الصـعوبة بمكـان أن تتحقـق بـردود أفعـال دون أن تكـون نتـاج عمليـة تخطـيط اسـتراتيجي تأخـذ في الحسـبان الأهميـة الكـبيرة لمراكـز الخـدمات اللوجسـتية في نظـام النقـل بالحاويـات

وعمليات النقل الدولي المتعدد الوسائط والاعتماد المتزايد على الإدارة الشاملة للخدمات التي تواكب تدفقات المبادلات التجارية والتحديث المستمر لنظام تبادل المعلومات الالكترونية (EDI) (Electronic Data Interchange)، كما بلغت المعدات والتجهيزات التكنولوجية دوراً كبيراً في دعم عمليات التطوير في قطاعات النقل المختلفة، وبخصوص لوجستيات النقل البري فيمكن النظر إلى نوعين من اللوجستيات تلك التي تتم داخل الدولة والأخرى أقليمية بين مجموعة من الدول ولقد أدى تركيز الانتاج والتوزيع إلى نقاط وصول أقل مع تخفيف القيود وتطوير خدمات النقل في البلدان الصناعية مما زاد من دور النقل بالشاحنات ففي الولايات المتحدة فإن الشاحنات التي تصل رحلاتها إلى أقل من 50 ميل مسؤولة عن 81٪ من إجمالي الرحلات و47٪ من الحمولة الكلية و66٪ من الإيرادات التي تحققت و36٪ من الكيلومترات المقطوعة.

كما قامت الشاحنات بتوفير خدمات الوصول والسحب من وسائط النقل الأخرى (البحري والجوي) وكذلك خدمات الوصول والسحب بين هذه الوسائط وبالذات الشحن بالسكك الحديدية، ويمكن القول بأن الرحلات القصيرة تشكل العمود الفقري للاقتصاد

الأمريكـــي، كمـــا أدى ذلـــك إلى ظهـــور الشـــحن عنـــد الحـــد الأمثـــل (Truck Load Trucking TLT).

ومـــن البـــديهي أن الوقـــت هـــو محـــور نجـــاح لوجســـتيات النقـــل بكافـــة أنماطـــه فحمولـــة تحتـــوي علـــى قطـــع غيـــار لازمـــة لإبقـــاء خـــط انتـــاجي في حالـــة تشـــغيل مســـتمرة يتعـــرض للتـــأخير في الوصـــول إلى المصـنع الطالـب، والتسـاهل في إمـداد مصـنع بحاجتـه مـن المـواد الخـام أو الســلع الوســيطة وإعاقــة الشــاحنات المحملــة الوقــت فــإن لوجســتيات النقـل تعتمـد في اسـتراتيجيتها علـى التطـور المسـتمر لـبرامج ودورات أنشـــطتها وتســـهم البرمجيـــات الجديـــدة الـــتي تســـعى إلى ربـــط أجهـــزة الكمبيـوتر علـى مسـتوى الكـرة الأرضـية بالأقمـار الاصـطناعية وذلـك لبنـاء شـبكة متكاملـة لتبـادل المعلومـات والبيانـات تتـيح لهـذه الشـبكة متابعـــة البضـــائع بالبضـــائع أو الـــتي في طريقهـــا للتحميـــل في المراكـــز الحدوديـة وغـير ذلـك مـن العوائـق قـد تجاوزتهـا الخـدمات اللوجسـتية الخدميـة المعتمـدة علـى التكنولوجيـا للسـيطرة علـى جميـع حلقـات نقـل وتوزيـــع وتخـــزين وبيـــع التجـــارة الدوليـــة ومـــا يصـــاحب ذلـــك مـــن عمليـــات أخـــرى مباشـــرة وغـــير مباشـــرة وبـــنفس في مراكـــز التخـــزين وعلـــى ظهـــر الشـــاحنة أو الســـفينة أو في عربـــات الســـكك الحديديـــة وبأقصـر وقـت وبـأدق التفاصـيل، وبالتأكيـد أن هـذا يتطلـب شـركات

نقل قادرة على تحمل وطأة المنافسة في نظام نقل وتداول لوجستي متكامل من خلال ما يلي :

1. الإبقاء على جداول أسعار خدماتها ومستوى أدائها وفقاً لشروط ومتطلبات السوق.
2. متابعة دراسة أنظمة النقل وإجراءات الشركات ومراكز اللوجستيات المنافسة وعوامل نجاحها.
3. تبسيط وتسهيل أساليب اتخاذ القرارات وأن تكون أكثر فاعلية في مواجهة التطورات والمتغيرات.
4. إقامة شبكة واسعة من الحوارات والروابط والعلاقات العامة مع قطاع النقل الدولي والعاملين فيه بكافة أنماطه واتباع أساليب المبادرة والتخطيط بعيداً عن سياسة التصرف من موقع رد الفعل.
5. أن تقدم نفسها للعملاء باعتبارها شريكاً جديراً بالثقة ويمكن الاعتماد عليه ويقف على الجانب الآخر ليؤدي دوره في ظل نظام نقل لوجستي.

ولا بد من الإدراك بأن النقل يعتبر العنصر الرئيسي من عناصر الخدمات اللوجستية وتتزايد أهميته في إجمالي التكلفة اللوجستية لحركة التجارة الدولية كما أن إجراء أي تغييرات في مجال

النقـل مثـل إنشـاء شبكات سـكك حديديـة جديـدة تـربط أقـاليم الـدول الواحـدة أو تـربط مجموعـة مـن الـدول وزيـادة الطاقـة الاسـتيعابية لوسـائط النقـل أو ربـط الـدول عـن طريـق ممـرات أو معـابر أرضـية أو أنفـاق تحـت الأرض أو ميـاه البحـار كـل ذلـك سـيؤدي إلى تغـيرات جوهريـة في كلـف النقـل وحركـة التجـارة وعمليـة التنميـة بصـورة شـاملة داخـل الدولـة وضـمن المجموعـة الاقليميـة الـتي يحـدث فيهـا هـذا التغير.

الخدمات اللوجستية وحركة التجارة الدولية :

وهنـاك ارتبـاط وثيـق بـين نقليـات حركـة التجـارة الدوليـة واللوجستيات والنقـل متعـدد الوسـائط ، وخاصـة النقـل البحـري الـذي يقـوم علـى نقـل مـا نسـبته 83٪ [1] مـن إجمـالي حركـة التجـارة الدوليـة ، وهـذا الارتبـاط يسـهم في زيـادة كفـاءة النقـل في تسيير حركـة التجـارة الدوليـة ويـتم متابعـة عمليـة تحقيـق هـذا الترابـط مـن قبـل العديـد مـن المنظمـات الدوليـة والإقليميـة المعنيـة بالتجـارة الدوليـة ومـن أهمهـا منظمـة التجـارة العالميـة (WTO) حيـث تم تضـمين خـدمات النقـل المتعـدد الوسـائط والخـدمات اللوجسـتية الإعـلان الـوزاري لمـؤتمر الدوحـة (2001/11/14/9) ويعكـس ذلـك ان المفاوضـات المقبلـة سـوف تراعـي نظـام النقـل المتعـدد الوسـائط والخـدمات

اللوجستية ونظراً لدرجة التحرير لقطاع النقل في أعالي البحار فإن المشكلات الكبرى التي ينبغي معالجتها تتصل بالدرجة الأولى بالجزء الداخلي من سلسلة النقل أي إدراج عمليات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية ضمن عمليات تحرير التجارة، وبالنسبة لخدمات النقل متعدد الوسائط فإن تحريره يواجه صعوبات بسبب الخوف من فتح الباب أمام دخول قطاع النقل البري في نطاق الاتفاق العام بشأن التجارة في الخدمات، حيث أن معظم الدول المنضمة إلى منظمة التجارة العالمية لم تقدم أي التزامات في مجال النقل البري، أما الدول التي عقدت التزامات إضافية في مجال النقل المتعدد الوسائط في مشاريع مخططاتها تلجأ إلى اعتباره التزاماً إضافياً، أما بالنسبة لعملية تحرير الخدمات اللوجستية وخدمات القيمة المضافة، فرغم أنه لا يوجد مدخل مستقل حالياً لتصنيف الخدمات التي أعدتها منظمة التجارة العالمية، فإن العناصر المتصلة باللوجستيات قد أدرجت فعلاً تحت عناوين فرعية مختلفة مثل قطاع خدمات النقل (الشحن، خدمات مناولة الشحن، خدمات التخزين، خدمات وكلاء الشحن، ...... وغيرها) وكذلك قطاع خدمات أعمال التجارة (إدارة الجرد وتجهيز الطلب... وغيرها).

وإلى جانب منظمة التجارة العالمية (WTO) فإن هناك مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) والبنك الدولي

واللجنة الاقتصادية لأوروبا وغيرها، ويبين الجدول رقم (9) إنتاجية موانئ الحاويات لعام 2002 والأهمية المتزايدة للخدمات اللوجستية وكفاءة النقل في حركة التجارة العالمية حيث وصلت في عام 2001 إلى 236.7 مليون حاوية مكافئة بزيادة سنوية مقدارها (5) خمسة ملايين حاوية (وحدة من الوحدات المعادلة لعشرين قدماً) عن عام 2000 والذي بلغ مستواها (231.7) مليون حاوية مكافئة.

أكبر (20) محطة للحاويات وإنتاجيتها في عام 2002

الميناء	بالوحدات المعادلة لعشرين قدماً لعام 2002
هونغ كونغ (الصين)	18.61
سنغافورة	16.94
بوزان	9.33
شنغهاي	8.62
كاوهسيونغ	8.49
شيزهين	7.61
روتردام	6.52
لوس أنجلس	6.11
هامبورغ	5.37
انتويرب	4.78
لونغ بيتش	4.52

الميناء	بالوحدات المعادلة لعشرين قدماً لعام 2002
بورت كلانغ	4.53
دبي	4.19
نيويورك	3.75
كوينغداو	3.10
بريمرهافن	3.03
جيويا تاورو	2.99
مانير	2.87
طوكيو	2.83
فليكستو	2.80
المجموع لأكبر 20 محطة طرفية	126.99

ويتبين من الجدول أن موانئ الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا في المقدمة من حيث الإنتاجية وتعد من المناطق االانتاجية الكبرى على مستوى العالم باعتبار وجود اقتصاديات عملاقة مثل اليابان، الصين، كوريا الجنوبية، ويأتي ميناء هونغ كونغ في المرتبة الأولى حيث تم مناولة (18.61) مليون حاوية مكافئة في عام 2002 ويليه ميناء سنغافوره حيث تم مناولة (16.94) مليون حاوية مكافئة لنفس العام.

وفي الترتيب رقم (13) جاء ميناء دبي بإجمالي مناولة (4.19) مليون حاوية مكافئة وبنسبة زيادة بلغت ~ 19٪ عن عام 2001 والذي بلغت فيه حجم المناولة (3.5) مليون حاوية مكافئة، ويعود هذا العدد من الحاويات والزيادة في أعدادها إلى الدور الذي يقوم به ميناء دبي كميناء محوري في منطقة الخليج العربي وجنوب غرب آسيا وكذلك إلى مركز الخدمات اللوجستي والمتمثل في المنطقة الحرة في جبل علي والتي تضم ما يزيد عن (1500) شركة عالمية تعمل في مختلف الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وهذا المركز اللوجستي يرتبط بالموانئ الاقليمية والعالمية بواسطة (125) خطاً ملاحياً، كما أن مطار دبي الدولي يخدم (200) رحلة طيران يومية إلى أكثر من (100) جهة في أنحاء العالم، وقد وفرت كفاءة مقومات البنية الأساسية للمنطقة اللوجستية وكفاءة شبكة المواصلات البرية والبحرية والجوية وانعدام القيود على تحويلات النقد والإعفاءات من الضرائب وانعدام الرسوم على الصادرات والواردات الأسباب لتوطين هذا العدد من الشركات الدولية الكبرى في المنطقة الحرة في جبل علي، كما أن التطور والتحسين المستمران في ميناء دبي لمواكبة التغيرات في الموانئ العالمية من حيث الأداء والكفاءة قد ساهم أيضاً في مناولة هذا العدد من الحاويات، حيث بدأت هيئة ميناء دبي في تنفيذ المرحلة الأولى

من توسعة ميناء جبل علي بكلفة (237) مليون دولار وتشمل حفر قناة الدخول إلى عمق (17) متر وتوسيعها إلى (325) متر وتشييد خمسة مراسي إضافية مجهزة بـ (14) رافعة تتجاوز مقاييس باناماكس (Post-Panamax) متنقلة على جسور.

وفي الدول الأوروبية وأمريكا الشمالية يأتي في المرتبة الأولى ميناء روتردام – هولندا، فقد تمت مناولة (6.11) مليون حاوية مكافئة في عام 2002 بزيادة مقدارها 20٪ عن عام 2001 الذي وصل فيه حجم المناولة (5.18) مليون حاوية مكافئة، ومن الأسباب التي تجعل ميناء روتردام في المقدمة يعود إلى أن (49٪) من المراكز اللوجستية التي أقامتها شركات أمريكية في أوروبا تتركز في هولندا، وأن (42٪) من المراكز اللوجستية التي أقامتها الشركة اليابانية في أوروبا تتركز أيضاً في هولندا وجميعها تتواجد في منطقة الظهير القريب من ميناء روتردام وتعمل في مجال صناعات البتروكيماويات والإلكترونيات والصناعات الهندسية والدوائية ومختلف أنشطة القيمة المضافة.

ونتيجة الارتباط الناجح لحركة التجارة بتكنولوجيا المعلومات وظهور التجارة الالكترونية وذلك بإجراء المعاملات التجارية للسلع والخدمات عن طريق تقنيات شبكة الانترنت فإن

هـذه التجارة لم تقتصر على مجرد عمليات بيع وشراء السلع والخدمات، بل تجاوزتها إلى خدمات الموانئ البحرية وخدمات محطات الحاويات الجافة (الموانئ البرية) وخدمات النقل البري والجوي، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية والصفقات المالية وأنظمة المقاصة وخدمات البورصات المالية وغير المالية، وتزداد عمليات التجارة الالكترونية في الانتشار والنمو حيث قفزت من (70) مليون دولار أمريكي في عام 1995 إلى أكثر من 1.5 مليون تريليون دولار أمريكي في عام 2002 ومعظم عمليات التجارة الالكترونية تتم في الولايات المتحدة الأمريكية وتليها أوروبا الغربية واليابان والشرق الأقصى، أما الدول النامية ومنها الدول العربية فلا تزال تواجه العديد من المعوقات أمام تطبيق ونمو التجارة الالكترونية على نطاق واسع وكفاءة عالية.

ويعود هذا الانتشار المتزايد إلى المزايا التي تحققها التجارة الالكترونية من حيث قدرتها على الوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد وبأقل التكاليف من خلال توفير المستندات الورقية وما تسلتزمه من نفقات عامة وإدارية وتساعد في تطبيق نظم التصنيع الحديثة وتخطيط الاحتياجات من المواد وموارد التصنيع وتطبيق قواعد اللوجستيات واستراتيجية خفض المخزون السلعي، واتباع نظم تسليم البضائع في الوقت المحدد (Just in Time)،

كما أن إرسال المعلومات الخاصة بنقل البضائع مباشرة إلى أجهزة الجهات الحكومية الرقابية يؤدي إلى سهولة ويسر في إنجاز إجراءات المراقبة الرسمية، مثل رقابة سلطات الحدود والرقابة الجمركية والصحية.

واقع النقل والتجارة في المنطقة العربية والمتغيرات في مجال الخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات:

في الوقت الذي بلغت فيه أن يصل حجم التجارة الالكترونية في عام 2004 إلى حوالي (6.9) ترليون دولار أمريكي يقع (89٪) منها في (12) دولة موزعة[1] كالتالي:

- أمريكا الشمالية 3.5 ترليون دولار أمريكي.
- شرق آسيا 1.6ترليون دولار أمريكي.
- أوروبا الغربية1.5 ترليون دولار أمريكي.
- أمريكا الجنوبية 82 مليار دولار أمريكي.
- شرق أوروبا/ افريقيا/69 مليار دولار أمريكي.

الشرق الأوسط :

فإن هذه التجارة في المنطقة العربية ما زالت في بدايتها وتواجهها العديد من التحديات أهمها الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم والامكانات الفنية والتقنية والكوادر البشرية والخدمات المساعدة مثل التمويل، التأمين، النقل، المعلومات والقدرة التنافسية واستحداث نماذج جديدة لإدارة وأداء عمليات الانتاج والتجارة باستخدام آليات التجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إضافة إلى سرعة التغيرات على الصعيد العالمي والمتعلقة بالأسواق والصناعات والخدمات.

وفي إطار الخدمات اللوجستية العربية، فما زالت في صورتها البدائية إذا ما تم استثناء ميناء دبي والمنطقة الحرة في جبل علي حيث تتسم الجهود بالتجزئة على نطاق واسع من حيث قلة المراكز اللوجستية وتدني مستوى الخدمات المقدمة في هذه المراكز والقيود المالية والإجرائية أمام سرعة وسهولة وانسياب حركة التجارة البينية والذي يؤدي إلى طول رحلة وسائط نقل البضائع والتي تشكل الشاحنات النسبة العظمى منها مما ينتج عنه :

1. زيادة أجور نقل البضائع وارتفاع نسبتها إلى قيمة السلعة على متنها حيث تقدر نسبة أجور النقل لبعض السلع الزراعية بين

الدول العربية حوالي 20- 30٪ من ثمنها مقارنة بحوالي 9٪ في حال النقل البحري.

2. ارتفاع الكلفة من حيث اللوجستيات والنقل (عدا) (أجور) والمتمثل بسرعة معالجة دور حركة التجارة من تاريخ إيداع الطلب ولغاية التسليم وتقاس بالكيلومترات المقطوعة في اليوم والتي تجعل من المنافع التي تحققها عملية تحرير التجارة تتلاشى بسرعة عبر التكاليف الزائدة، والوقت الطويل الذي تستغرقه المعاملات التجارية حيث نقل دور حركة التجارة عن 50 كيلومتر في اليوم بينما تبلغ في الدول المتقدمة صناعياً 378 كم في اليوم[1] مما يعني ارتفاع تكلفة الشحن الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع تكلفة السلع بين الدول العربية وفي حالة السلع الوسيطة والانتاجية يؤدي بدوره إلى زيادة تكاليف الانتاج في الدول العربية ومن ثم ارتفاع في أثمان السلع المصدرة مما يؤدي في ظل المنافسة الشديدة إلى انخفاض شديد في أرباح المصدرين أو خسارة السوق وكما تفيد التقديرات بأن مضاعفة تكاليف النقل في البلد الواحد تؤدي إلى انخفاض كبير في تجارته تبلغ 80٪[3].

3. ضعف أو إنعدام خدمات وسطاء الشحن (متعهدي النقل) الذي يتعاظم دوره في حركة التجارة الدولية من خلال الإدارة الكفؤة والموثوقية والجودة العالية والقيام بكافة العمليات التي

يتطلبها النقل من الباب إلى الباب بما فيها اختيار واسطة النقل المناسبة والتخزين والتخليص والتأمين والتوزيع ووثائق النقل وبأقل كلفة وبأدنى قدر من الضرر أو التلف أو التأخير الذي يلحق بالبضائع المنقولة.

4. تدني خدمات أسطول نقل البضائع على الطرق (الشاحنات) في البلدان العربية نتيجة تشرذم ملكية الشاحنات وسيطرة الملكية الفردية وتقادم أعمارها وغياب أنماط النقل المتخصص والتعقيدات الجمركية كما أن طول المسافات وتعقد الإجراءات في المراكز الحدودية والتقلبات السياسية بين البلدان العربية والظروف الأمنية ألحقت ضرراً بأسطول النقل بالشاحنات الذي يمثل العمود الفقري في حركة التجارة العربية البينية جعلت هذا القطاع يعاني من ظروف مالية سيئة ولا يملك القدرة على التحديث بشاحنات جديدة تتسم بإنتاجية عالية وبمواصفات دولية مناسبة.

5. تباين أنظمة النقل بين الدول العربية نظام الدور، نظام الترفيق، أنظمة التحميل والتفريغ إضافة إلى حقوق النقل، الدخول فارغ بقصد التحميل، التحميل في رحلة العودة، النقل إلى طرف ثالث حيث أن معظم الشاحنات العابرة (ترانزيت) تعود فارغة

مما يؤدي إلى ارتفاع أجور النقل وبالتالي زيادة التكاليف اللوجستية للنقل البري.

6. اضطراب حركة النقل في الموانئ العربية والاختناقات التي تواجهها وتأثير ذلك على حركة النقل بالشاحنات باعتبارها واسطة النقل الرئيسية في عملية النقل للصادرات والمستوردات عبر الموانئ.

7. وتبقى المشكلة الرئيسية التي تعاني منها لوجستيات التجارة العربية وهي ضعف حجم التجارة العربية البينية وهنا تظهر العلاقة المترابطة بين النقل والتجارة فضعف حركة التجارة تمنع الاستفادة القصوى من اقتصاديات الحجم عبر مختلف أنظمة النقل وتحد من استعداد الشركات تقديم خدماتها لعدم توفر خدمات نقل مكثفة وكذلك تعمل على خطوط نقل بعيدة مما يؤدي إلى تحمل البضائع عبء كلفة الرحلة ذهاباً وإياباً بدلاً من تقاسم هذا العبء بين الصادرات والواردات وبنفس الوقت فإن لوجستيات نقل ذات جودة متدنية تؤدي إلى ركود في حركة التجارة.

الجهود والإجراءات الأردنية في مجال تسهيلات التجارة والخدمات الالكترونية :

إدراكاً لأهمية قطاع النقل البري على التطور الاقتصادي واستجابة للمتغيرات الدولية والمحلية في هذا القطاع فقد تم إعداد استراتيجية وطنية للنقل وتم تبنيها على كافة القطاعات ذات العلاقة في المؤتمر الذي عقد بتاريخ 2001/10/8 وتم بنيتها وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحرير قطاع النقل البري من القيود والاحتكارات وإفساح المجال لكافة الناقلين للعمل على أسس متكافئة وزيادة قدرته على المنافسة من خلال تطوير بنيته الأساسية ووسائطه وإعادة هيكلته وتعزيز دور القطاع الخاص وإبراز الفرص الاستثمارية في قطاع النقل البري وحث القطاع الخاص على الاستثمار فيها لرفع الكفاءة الإنتاجية وبكلف اقتصادية تعزز القدرة التنافسية بحيث :

- تتولى وزارة النقل رسم السياسات العامة والإشراف على تنفيذها من قبل الهيئات والمؤسسات المرتبطة بالوزارة.
- يتولى القطاع الخاص عمليات التشغيل وتقديم الخدمات.

وكـذلك إيجـاد الإطـار التنظيمـي والقـانوني لتحقيـق هـذه الأهـداف وتـوفير البيئـة الاسـتثمارية الجاذبـة وتشـجيع المنافسـة ومنـع الإحتكـار وتحسـين ورفـع مسـتوى الخـدمات والسـلامة العامـة للقطـاع وتطبيـق المقـاييس والمعـايير العالميـة ومراعـاة أحكـام الاتفاقيـات الدوليـة المنظمة لهذا القطاع حيث تم إصدار عدة تشريعات أهمها:

1. قانون نقل البضائع على الطرق لسنة (2002).
2. نظام تنظيم أعمال وسطاء الشحن.
3. كمـا تم إصـدار التعليمـات اللازمـة لممارسـة أعمـال النقـل المتخصـص لنقـل البضـائع علـى الطـرق ونظـام تـرخيص النـاقلين ووسـطاء الشـحن وذلـك لتحديـد المسـؤوليات والحقـوق لكافـة أطـراف عمليـة النقـل وتنظيم عمليـة مـنح التراخيص، كمـا يجـري العمـل علـى تحـديث أسـطول نقـل البضـائع علـى الطـرق وفقـا للمواصفات والمعايير الدولية.

- وتم اسـتكمال برنـامج التحريـر التـدريجي لنظـام الـدور ونظـام الأجـور بهـدف إيجـاد الشـركات الناقلـة المنظمـة القـادرة علـى التعامـل مـع المتغيرات مـن خـلال الإدارة الماليـة الناجحـة وأسـاليب الاتصـال السـريع واعتمـاد مبـدأ الأمـان والسـلامة للبضـائع المنقولـة واحترام عنصر الوقت في وصول البضائع إلى مقاصدها النهائية.

من خلال دراسة التجارة العربية البينية تبين أن هذه التجارة بقيت خلال العقدين الماضيين تتراوح بين 8- 10٪ من حجم التجارة العربية الخارجية بالرغم من الاتفاقيات العربية في مجال تحرير التجارة العربية البينية وأخرها منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، وقد بين الهيكل السلعي للصادرات العربية والواردات العربية تنامي الخلل في الهيكل الإنتاجي العربي الذي تتعاضم فيه الأهمية النسبية لقطاع الخدمات وقطاع المواد الخام المصدرة إلى الأسواق الخارجية وبنفس الوقت الاعتماد على الأسواق الخارجية لسد الاحتياجات المتزايدة للسوق العربية من المواد الزراعية والمواد المصنعة، كما تبين الواقع الفعلي لنشاط النقل البري بالوطن العربي وتدني خدماته اللوجستية وارتفاع تكلفته بسبب واقع الاسطول وملكيته والإجراءات الحدودية المعقدة وتباين أنظمة النقل وضعف وخوض دور وسيط الشحن، كما تم التعرض إلى الدور المهم للوجستيات في حركة النقل والتجارة وارتفاع تكاليف الشحن الناجم عن عدة عوامل منها تدني مستوى الهياكل الأساسية وتكنولوجيا النقل ومحدودية أطوال السكك الحديدية وبالتالي محدودية دورها في حركة التجارة البينية والنقص في بعض محاور الطرق وتدني مستوى الصيانة وأنظمة العمل غير الملائمة وفي جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي غيرت بصورة جذرية

الأسلوب الذي تتم به التجارة الدولية، فوسائل الاتصال الالكترونية تستخدم لتبادل المعلومات وإبراهم العقود وتتبع البضائع من بلد المنشأ إلى بلد المقصد وتتعرض الدول العربية للتأخر في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب استثماراً في الأجهزة والمعدات وإيجاد التشريعات اللازمة وبناء القدرات البشرية ذات الكفاءة العالية في التعامل مع التطورات المستمرة في مجال التقنية الحديثة في الاتصالات والمعدات.

وتعتبر المراكز اللوجستية المتخصصة أو المتعددة الأغراض والموانئ الجافة التي تختار أفضل المواقع لجميع البضائع ومواقع توزيعها وأفضل أساليب التخزين ووسائط النقل المناسبة والتنظيم الكفؤ لتدفق البضائع من الأدوات الأساسية في حركة التجارة وشروط المنافسة، ونظراً لأهميتها فهناك مقترحات لتحرير قطاع الخدمات من بعض الدول المنظمة إلى منطقة التجارة العالمية وإعداد قوائم موحدة بالخدمات اللوجستية والخدمات المتصلة بها بما فيها خدمات شحن البضائع وخدمات مناولة البضائع وخدمات محطات الحاويات والمخازن وخدمات إدارة المخزون وخدمات تجهيز الطلبات وخدمات الانتاج والتخطيط وخدمات الانتاج والمراقبة.

لقد أدى زيادة الطلب على تسليم البضائع بقدر أعلى من السرعة والتواتر والموثوقية والأمان إلى زيادة أهمية ودور وسطاء الشحن على توفير هذه المتطلبات من خلال توفير خدمات لوجستية وخدمات نقل متعددة وبكلف مناسبة، وقد أدى هذا إلى إنشاء العديد من مراكز التخزين ومحطات الحاويات الجافة ومراكز التحميل والتفريغ بالقرب من مراكز الاستهلاك ومراكز الانتاج والموانئ والمراكز الحدودية مع ربطها بكافة وسائل النقل المكنة والمزودة بوسائل الاتصال الالكترونية لتبادل المعلومات وبنفس الوقت فإن هذه المراكز متصلة ومتوافقة مع المراكز والموانئ الاقليمية والعالمية.

وقد أدت مراكز الخدمات اللوجستية إلى تقصير المسافات مع ازياد حركة الترددات لأسطول نقل البضائع وزيادة المسافة التي تقطعها الشاحنة محملة بين هذه المراكز أو بين المراكز والموانئ مما أدى إلى خفض التكاليف والحد من عمليات التلف أو الضرر للبضائع أو التأخير للشاحنات والبضائع المحملة عليها.

وتبرز أهمية مراكز الخدمات اللوجستية من قدرتها على الاستفادة من حركة التجارة داخل البلد الواحد أو حركة التجارة العابرة (ترانزيت) من خلال القيمة المضافة الذي توفره هذه المراكز

والناجمة عن عمليات الإدارة أو التخزين والتعبئة والتغليف والتجميع كما أن العديد من هذه المراكز قد ضمت نشاطات صناعية تجمعية لسلع نهائية أو سلع وسيطة وصناعات تحويلية صغيرة وفرت العديد من فرص العمل والخبرات، وهذه الميزة هامة للدول العربية التي أصبحت الرسوم الجمركية والرسوم ذات الأثر المماثل ذات أهمية كبيرة في تحقيق الإيرادات لخزينتها حيث يمكن تحقيق هذه الإيرادات وبنسبة أعلى أحياناً وبكلف أقل من خلال القيمة المضافة وفرص العمل التي توفرها هذه المراكز، إضافة لما توفره هذه المراكز من تقليل الكلف لصادراتها وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة مع السلع الأخرى.

ولكن رغم ميزة القيمة المضافة فإن العديد من الدول العربية تتخوف من الأثمان الباهظة التي سيتم دفعها لاقتناء الأصول اللوجستية من معدات وآلات وأدوات تكنولوجية متقدمة وخدمات استشارية وشراء واقتناء وإدارة وسائط نقل التجارة من شاحنات وقطارات وطائرات وسفن وعبارات وأنابيب ناقلة للنفط والغاز، وتقدر الدراسات حجم الاستثمار المطلوب توفره لتأمين الزيادة في أسطول نقل البضائع بالشاحنات لمواجهة النمو في التجارة البينية بين الدول العربية بـ 135 مليار دولار، وبمتوسط سنوي 13.5 مليار على مستوى المنطقة العربية.

العربيــة المشــتركة وتقريــر دور القطــاع العربــي والأجــنبي وتــوفير البنيــة الاســتثمارية الملائمــة لتســهم في معالجــة الخلــل المتنــامي للــهيكل الانتاجي العربي.

وفي جانــب الإطــار التشــريعي لحركــة التجــارة العربيــة البينيــة فتتمثــل في قصــور الاتفاقيــات الثنائيــة والجماعيــة في إطــار الجامعــة العربيــة مــن حيــث عــدم وجــود آليــات محــددة لمتابعــة المشــاكل المتعلقــة بــالتطبيق وعــدم مواكبتهــا للمــتغيرات المســتمرة في قطــاع النقــل وغيــاب المســؤوليات والهيئــات الإشــرافية والضــمانات الماليــة المســتحقة لإدارة الجمــارك[1] وعــدم شمولهــا لكافــة النــواحي الإجرائيــة والتنفيذيــة لعملية النقل من موقع التحميل إلى موقع التفريغ.

أولاً : في مجال ضعف التجارة العربية البينية :

بهــدف تصــحيح الخلــل في الهيكــل الإنتــاجي العربــي وتلبيــة الطلــب المتزايــد علــى المنتجــات الصــناعية والــتي تشــكل 72٪ مــن الــواردات العربيــة وأهــم بنودهــا آلات ومعــدات النقــل والــتي بلغــت في عــام 2003 مــا قيمتــه (64) مليــار دولار، فيجــب العمــل علــى إقامــة صــناعات عربيــة مشــتركة لوســائط ووســائل ومعــدات النقــل الــبري ودمــج الصــناعات القائمــة حاليــاً وكــذلك صــناعة تقنيــة المعلومــات

وأجهزة الإتصالات التي تتزايد أهميتها وحاجة السوق العربية إليها لتطوير مرافقها ومراكز خدماتها اللوجستية.

وقد رأينا أن دولاً نامية قد حققت أشواطاً بعيدة في مجال الإنتاج والتسويق لهذه السلع.

ومع أن بعض الدول العربية منفردة تستطيع أن تحقق بعض النجاحات في مجال صناعة وسائط النقل أو وسائله أو تقنية المعلومات إلا أن التطور المستمر في تكنولوجيا النقل والإتصالات ودرجة التعقيد والإتساع ومزايا الحجم بحيث يصبح من الصعب تطويرها ما لم يتوفر جهد عربي واسع النطاق ومنتظم وفي سوق عربية واحدة.

كما أن تكنولوجيا النقل والاتصالات توفر الأسس لنمو قطاعات هامة أخرى مثل الزراعة والإسكان والمباني والإنشاءات الصناعية والصحة العالمية، وإنتاج الأجهزة المدنية والمعدات العسكرية والآلات اللازمة للزراعة وتوليد القوى الكهربائية [1] وعبرها، إن المنافع التي تعود على الإقتصاد العربي تتناسب مع الجزء الذي يتم تصنيعه وتشغيله وصيانته وتأمينه وخدمته كلياً من نظام النقل.

ثانياً: في مجال الخدمات اللوجستية:

كما تعزيز التنمية الإقتصادية المحلية والعربية وتعزيز التجارة العربية البينية وكذلك التجارة العربية الخارجية يعتمد على تطوير نظم النقل العربية الداخلية والدولية وكفاءة هذه النظم ودرجة الأمان والموثوقية والاهتمام بعامل الوقت والمرونة التي تتمتع بها وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات الإقليمية والدولية في نظم النقل والتجارة ولتحقيق هذه الرؤية يتوجب العمل على:

1. تطوير وتحديث اتفاقية النقل العربية والثنائية والاقليمية وايجاد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها وبنفس الوقت إعداد مجموعة من الإتفاقيات تحكم كافة متطلبات حرية انتقال البضائع والمركبات عبر الحدود الدولية العربية والإستفادة من الخبرات الدولية والإقليمية الناجحة في مواقع مختلفة من العالم في إطار جامعة الدول العربية وفي حال صعوبة ذلك فيمكن السير بذلك في إطار ثنائي بين الدول المجاورة أو إطار ثلاثي على غرار بعض الإتفاقيات بين الأردن ولبنان وسوريا ومجلس التعاون الخليجي مع إمكانية التطوير لدخول دول عربية أخرى.
2. تطوير مراكز الحدود العربية وذلك من خلال إقامة مراكز خدمات لوجستية متعددة الأغراض وتقديم كافة خدمات

المناولة والتخزين وخدمات التجميع والتجزئة والتعبئة والتغليف والخدمات الجمركية وخدمات التخليص، وتزداد فاعلية هذه المراكز في حال توحيد المراكز الجمركية، وفي حال الإبقاء على مراكز جمركية منفصلة فيمكن إنشاء المركز اللوجستي بالقرب من هذه المراكز على أرض مشتركة بين الدولتين العربيتين المتجاورتين وتسهم هذه المراكز في تقليص عمليات التأخير وتقصير المسافات وزيادة الترددات وتوفير السلع الإستهلاكية والسلع الوسيطة لأقرب موقع لاستهلاكها ومن المفيد أن ترتبط هذه المراكز مع مراكز خدمات لوجستية ومحطات للحاويات الجافة ومراكز تحميل داخل كل دولة عربية.

3. ولتحقيق التكامل ورفع كفاءة النقل لا بد من تطوير دور وسيط الشحن الذي يتحمل مسؤولية عملية النقل في كافة مراحلها وإصدار التشريعات اللازمة على صعيد كل دولة وعلى صعيد الجامعة العربية وتحديد المسؤوليات وتوحيد وثائق النقل وإيجاد رابطة عربية لوسطاء الشحن تتكون من روابط فرعية في كل دولة عربية.

4. لكي تستطيع شركات النقل العربية وأساطيل نقل البضائع العربية أن تقدم خدمات منافسة ومتطورة ووفقاً لمواصفات ومعايير عالمية لابد من إقامة شركات نقل عربية مشتركة ويمكن

في المرحلة الأولى دمج الشركات القائمة وإعادة هيكلة قطاع نقل البضائع في كل دولة عربية.

5. إن التطورات في مجال النقل المتمثل في تطور تكنولوجيا المعلومات ونظام النقل المتعدد الوسائط يتطلب إيجاد نظام لتبادل المعلومات لحركة وسائط النقل البري وبنفس الوقت يتطلب تطوير وتحسين خدمات قطاعات النقل الأخرى البحرية والجوية وقطاع النقل بالسكك الحديدية ومعالجة الإختناقات في الخدمات اللوجستية ذات المستويات المتدنية التي تقدمها الكثير من الموانئ العربية وكذلك معالجة القصور الواضح في أطوال السكك الحديدية.

إن تحقيق ذلك يتطلب التعاون من الدول العربية على صعيد ثنائي أو جماعي مع إيجاد آلية واضحة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتهيئة البيئة الملائمة للإستثمار والتي تعتبر البلدان العربية من أقل البلدان في العالم في مجال جذب الإستثمارات رغم كافة التشريعات والإمتيازات والإعفاءات التي أخذت بها في السنوات الأخيرة.

طبيعة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

أولا : ماهية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ما هى إلا جزء من نظام المعلومات الإدارى المتكامل للمنشأة، وجاء ظهور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نتيجة للتغيرات والتطورات في البيئة الصناعية الحديثة وما تتابع ذلك من تغيرات في طرق ووسائل الإنتاج وكذلك التوزيع والتسويق، فأدى ذلك إلى اضطرار إدارة المنشاة من محاولة لتطوير نظم وطرق المحاسبة الإدارية لكي تتوائم وتتمشى مع متطلبات العصر الراهن، وتهدف في نهاية الأمر إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم الميزه التنافسية للمنشأة.

ثانيا : أساليب المحاسبة الإدارية :

تشمل الأتي :

1. أسلوب التكاليف على أساس النشاط : **Based Activity Costs** حيث يعتبر ذلك الأسلوب(A B C) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يهدف إلى قيادة التكلفة، حيث من خلال ذلك الأسلوب يتم تقسيم المنشأة إلى مجموعة من الأنشطة والتي بدورها تقوم باستهلاك الموارد الاقتصادية

المتاحة بالمنشأة فينتج عن هذه الأنشطة مجموعة من التكاليف يتم تحميلها مباشرة على المنتجات.

أي أن التكاليف غير المباشرة يتم تحميلها على مرحلتين هما :

الاولى: تحميل التكاليف غير المباشرة على الأنشطة.

الثانية: تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات.

وتعليقا على ذلك، فإن ذلك الأسلوب (A B C) يمكن استخدامه في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية من من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي يصحب ذلك التخلص من التكاليف المترتبة على هذه الأنشطة.

2. **أسلوب الإنتاج الفوري (الإنتاج في الوقت المحدد): Just In Time** يعتبر (JIT) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية حيث يهدف إلى خفض التكلفة، وذلك من خلال الوصول بتكلفة المخزون إلى الصفر.

حيث أنه وفقاً لذلك الأسلوب تتم عمليتي الشراء والبيع في آن واحد، مما يترتب على ذلك خفض رأس المال المستثمر في المخزون والتكاليف الكلية المصاحبة لعملية الإنتاج بما لا يؤثر ذلك

على اعتبارات الميزه التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر والجودة في الأداء.

وبناء على ذلك، يعتبر ذلك الأسلوب (JIT) هو الأسلوب الأمثل والأقرب بالنسبة للأنشطة اللوجستية، وذلك لما له من دور فعال في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية من خلال عملية التدفق المناسب للإنتاج في التوقيت المناسب، أي أنه يحكم حركة التدفقات بين البائع والمشترى ويخلق نوع من المرونه في سرعة إتمام الصفقات أي كان نوعها.

3. إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

يعتبر ذلك الأسلوب (T Q M) من أحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والذي يهدف إلى قيادة التكلفة من خلال الجودة في الأداء خلال دورة حياة المنتج.

ويعرف ذلك الأسلوب على أنه :

الهيكل التنظيمي والمناهج والإجراءات التي تطبقها المنشأة بهدف التأكيد للعملاء بوصول منتجاتها للمستوى الذي يلبي احتياجاتهم الصريحة والضمنية.

ويترتب على استخدام ذلك الأسلوب تحقيق وقت منخفض خلال دورة حياة المنتج، وزيادة تحسين الإنتاجية، وضمان جودة أعلى في الإنتاج تتمثل في عيوب أقل، وكذلك أيضا اتصال أسرع بين العملاء.

ونتيجة لهذه العناصر والتي يحتويها ذلك الأسلوب(T Q M) فإنه يتم الاعتماد عليه في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية من خلال الجودة في الأداء المتمثله في الجودة في طرق أفضل لتدفق الإنتاج والخدمات وكذلك المعلومات إلى من يريد الحصول عليها.

طبيعة الأنشطة اللوجستية :

أولا : مفهوم الأنشطة اللوجستية ونشأتها :

1. مفهوم الأنشطة اللوجستية :

اللوجستية (بالأنجليزية : Logistics)، أو ما يعرف بالعربية (فن السوقيات)، هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات، الخدمات حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد أو تصدير

عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي.

وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصندقة).

وفي عام 1990، عرفها مجلس ادارة السوقيات (منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية) بأنها:

علمية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ حتى نقطة الاستهلاك من أجل أرضاء متطلبات ورغبات العميل.

بينما عرفها معجم أوكسفورد للغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط."

2. نشأة الأنشطة اللوجستية:

يعود أصل كلمة اللوجستية (Logistics) إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب"، وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة

الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي.

حيث أن نشأة مفهوم اللوجستيات نشأ عسكرياً، حيث بداء استخدامة في الجيش الفرنسي عام 1905، وذلك بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت المناسب وبأفضل طريقة ممكنة، ثم استخدم بكثافة خلال الحرب العالمية الثانية حيث كان أحد العوامل الرئيسية في انتصار جيوش الحلفاة، وما أن أنتهت الحرب العالمية حتى بدأ ظهور دراسات تنادي بتطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال حيث عرفت باسم (Business Logistics) حيث تبين من الدراسات التي أجريت في ذلك المجال(الأعمال) أن 40٪ (في المتوسط) من تكلفة انتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يرجع سببها الى الأنشطة اللوجستية.

مما ترتب على ذلك زيادة تكلفة الأنشطة اللوجستية في تلك الدول، وأصبح من غير الممكن لهذه الدول أن تحقق لها ميزة تنافسية الا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية.

ثانيا : أنواع الأنشطة اللوجستية :

1. البريد السريع :

حيث تستخدم خدمات البريد السريع بشكل رئيسي الشحن عن طريق الجو أو البر، وذلك لاتمام تسليم المستندات والوثائق والطرود، ويمكن أن تمتلك شركات تسليم البريد السريع بعض أو كل الطائرات والمركبات المطلوبة أو يمكن أن تدخل في عقد استئجار خاص أو طويل الأمد، وعادة لا يزيد وزنها عن 50 كيلو جرام.

ويعد ذلك القطاع من أكثر القطاعات حيوية الاقتصاديات العالمية على وجه العموم والاقتصاديات المتنامية على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى تنامي حجم التعاملات بين الاقتصاديات المختلفة، ويبلغ اجمالي قيمة خدمات البريد السريع الناتجة من هذه التجارة ما مقداره 30 مليار دولار وذلك وفقاً لأخر الاحصائيات العالمية (الهيئة الأوربية للبريد السريع)، ويتوقع في الأجل المتوسط أن يبلغ النمو السنوي من هذا القطاع من 20٪- 35٪ سنويا.

2. الشحن والتخزين:

حيث يتمثل هذا النوع في خدمات شحن المواد الأكثر حجماً، والتي يزيد وزنها على 50 كيلوجرام، وتستخدم جميع وسائل الإمداد الجوية والبحرية والبرية والسكك الحديدية.

حيث يعتبر قطاع الشحن والتخزين من القطاعات ذات الأهمية العالية في عمليات نقل البضائع سواء كان ذلك عن طريق البر أو البحر أو الجو وكذلك شحنها، وتظهر أهمية الشحن حالياً في كونه أصبح من المكونات الرئيسية التي تساعد في تحديد السعر النهائي للمنتج.

وتشير التوقعات العالمية إلى النمو المستقبلي في قطاع الشحن والتخزين من 4.5٪- 5٪ سنويا في ظل الظروف الحالية، ويرجع سبب ذلك الى الاصلاحات في البنية التحتية التى اتجهت لها أكثر الدول النامية من ناحية تطوير قطاعات النقل من بحر أو جو أو سكك حديدية والتي بدورها سوف ترفع فرص النمو في هذا القطاع، ومن ناحية أخرى فإن سوق الشحن في الشرق الأوسط قد نما بمعدل متوسط 15٪ سنويا منذ 1995.

3. إدارة سلسلة الامداد :

حيث تقوم بتوفير عدد من الأنشطة أو الخدمات المتكاملة كامتداد لعملية التسليم المادي، وتشير الاتجاهات العالمية في مجال إدارة سلسلة الامداد إلى ميل الشركات بصورة متزايدة إلى اختيار الشركات القادرة على تقديم حلول متكاملة في إدارة سلسلة الامداد بحيث تشمل تنسيق ثلاثة اتجاهات للتدفق وهي البضائع والمعلومات والأموال، وسوف ينمو الطلب على خدمات ادارة سلسلة الامداد مقابل زيادة الطلب على تحديد موردين قادرين تقديم منتجات تنافسية.

وطبقا لتقرير صادر عن (Logistics (Working Group on يقدر السوق الاجمالي العالمي من الامداد بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنويا، ولا يزال ينمو بمعدل سنوي متوسط يتراوح مابين 3٪- 10٪ سنويا وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا من أكبر أسواق خدمات الامداد وأكثرها نضجا والتي تشكل الحصة الأكبر في السوق العالمية، حيث تحقق نمو حوالي 4٪ سنويا.

ثالثا : الأسباب التي أدت الى الاعتماد على الأنشطة اللوجستية :

1. احتياج المصانع الى الكميات الأساسية من البضائع لتشغيل العملية الانتاجية بسرعة وفي الوقت المناسب.
2. توزيع المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها مباشرة وبطريقة أفضل.
3. تحرص الأنشطة اللوجستية على تحديد مدى القدرات اللوجستية لاستعياب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج.
4. تهتم الأنشطة اللوجستية بما يعرف بطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمّال ، البضائع ، المعدّات ، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الإنتاجية.
5. تحرص الأنشطة اللوجستية على توفير تدفق ماهر للبضائع يضمن استمرارية الإنتاج بالشكل الأنسب.
6. تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعّال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الإستهلاك لهدف إرضاء المستهلك.
7. عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب دوليا.

8. عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
9. دخول الشركة لميدان أعمال جديدة تختلف احتياجتها اللوجستية عن الاحتياجات اللوجستية للأعمال التي اعتادت على ممارستها.

دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية :

أولاً : دور أسلوب التكاليف على أساس النشاط في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية :

1. استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والإبقاء على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج، ما يترتب على ذلك خفض التكاليف المترتبة على هذه الأنشطة.
2. خفض التكلفة خلال مراحل العملية الإنتاجية والتسويقية والإدارية، مما يساهم ذلك في تحقيق المرونه في تسويق المنتج أو الخدمة إلى المستهلك.
3. قصر دورة المنتج أو الخدمة المؤداه للعملاء، مما يساعد ذلك على خفض التكلفة المستنفذة وكذلك الوقت خلال مراحل

الإنتـاج أو الخدمـة المـؤداه، وسـرعة دخـول المنـتج أو الخدمـة إلى السوق.

4. التركيـز علـى مسـببات التكلفـة (محركـات التكلفـة)ومحاولـة إتلافهـا والتخلص منها مباشرة.

ثانيـا: دور أسـلوب الإنتـاج الفـوري (الإنتـاج في الوقـت المحدد) في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية:

1. استلام الخامات والأجزاء في وقت التشغيل على خطوط الإنتاج عند صدور أمر من العميل بالإنتاج.
2. تخفيض المخزون من الخامات والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام إلى أكبر حد ممكن.
3. التركيـز علـى الأنشـطة الضـرورية واسـتبعاد الأنشـطة الـتي لا تضيف قيمة إلى المنتج.
4. استخدام العامل متعدد المهام الذي يمكنه تشغيل مراكز العمل بدلا من تشغيل آله واحدة.
5. إقامة علاقة عمل قوية مع المورد والعميل لتحقيق تسلم المورد في الوقت المناسب لاحتياجات الإنتاج، وتسليم المنتجات التامة في الوقت المتفق عليه لضغط المخزون.

6. التركيز على كميات صغيرة في الشراء وعدد قليل من الموردين بعقود طويلة بما يمكن من تحقيق مزايا تخفيض العادم والمعاد تشغيله.
7. تخفيض الوقت السابق للإنتاج، وقت العامل، وقت الآلات وما يترتب على ذلك من تخفيض المخزون.
8. السحب بعمليات متسلسلة.
9. الإنتاج بكميات قليلة.
10. رقابة جودة العيوب الصفرية.
11. النقل بدفعات قليلة.
12. ضمان الإرسالية يقلل من الحاجة إلى مخزون الأمان الإحتياطي مع الفوائد المتحققة من تخفيض المخزون.

ونتيجة لذلك، فقد تم تطبيق ذلك الأسلوب في شركة (Toyota & Kawasaki) اليابانية، وبعض الشركات الأمريكية مثل (General Motors)، وقد أظهرت الشركات اليابانية التي استخدمت ذلك الأسلوب لمدة خمس سنوات زيادة متوسط إنتاجية العمالة قدرها 30٪، 60٪ انخفاض في حجم المخزون 90٪ انخفاض في نسبة الإنتاج المعيب 15٪ انخفاض في

المساحات المطلوبة للمصانع، وقد حققت شركة(General Motors) الأمريكية تخفيض في التكاليف السنوية المرتبطة بالمخزون من 8 مليار دولار إلى 2 مليار دولار، وتخفيض تكلفة الركود والتقادم بنسبة 60٪.

ثالثا: دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية:

1. زيادة كمية الإنتاج: وفي نفس الوقت الحد من الفاقد في كمية الخامات والضائع من الوقت والمرفوض من الإنتاج، مما يؤدي ذلك إلى الهبوط بتكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى.
2. التحرك بثقة إلى قمة السوق والتوسع وتحقيق درجة أعلى من رضاء المستهلكين، وبالتالي تحقيق أرباح عالية مستقرة ومتنامية.
3. تقييم العلاقات مع الموردين.
4. المحافظة على العلاقة التعاقدية بين المتعاقد العام والموردين والمتعاقدين الفرعيين.
5. العلاقات الهيكلية مع المتعاقدين الفرعيين والموردين سوف يسهل إنجاز أو تحقيق متطلبات الجودة الكلية للعميل خاصة في بيئات الأسواق التنافسية والمضطربة.

6. تطوير إدارة الجودة وتقنيات الترابط أو التشابك تكون مفيدة في حماية العلاقات الهيكلية مع المتعاقدين الفرعين.

7. تطوير وتمكين وسائل اتصالات ذات كفاءة عالية من أجل إدارة علاقات فعالة فى المنشأة.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث من خلال عرض عدد من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية أن أسلوب (J I T) يعتبر هو الأسلوب الأفضل والأمثل لاستخدامه في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية، يرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها التوقيت السليم لتدفق الموارد اللازمة لتيسير المنتج من المنبع إلى المصب، المرونة في التطبيق، التناسق بين أوامر الشراء واحتياجات السوق، ووفرة في وسائل وطرق الاتصال السريعة والمناسبة.

الأمر الذى أدى إلى ملائمة ذلك الأسلوب وأفضليته في خفض التكاليف الناتجة عن الأنشطة اللوجستية، وذلك بهدف دعم الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر المناسب والجودة في الإنتاج.

فالأنشطة اللوجستية هي فن السوقيات، أي فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات، الخدمات حتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك.

وكذلك فأن يوجد هناك عدة أنواع للأنشطة اللوجستية، وهي خدمة البريد السريع، خدمة الشحن والتخزين، وخدمة إدارة سلسلة الإمداد، وأن هذه الأنشطة تعتمد عليها العديد من الشركات العالمية الكبرى في عملية توزيع وتسويق منتجاتها عبر وسائل النقل المختلفة.

وتعتبر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نظام معلومات يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات طويلة الآجل على أساسها تضع المنظمة خططها المستقبلية المالية والإدارية.

وتتضمن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على عدد من الأساليب الإدارية الحديثة تعمل على خفض تكاليف الأنشطة اللوجستية، وذلك بهدف إلى دعم الميزه التنافسية من خلال قيادة التكلفة وتمييز المنتج من ناحية السعر المناسب والجودة فى الإنتاج.

الفصل الثالث

الادارة اللوجستية

المصادر والمراجع

1. التقرير الاقتصادي العربي للأعوام 1985، 2003، 2004

2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - حركة انتقال التجارة العربية عبر المنافذ الجمركية (الإطار التنظيمي ومقترحات التطوير)– فريق من الخبراء – القاهرة 2003.

3. الأمم المتحدة – تسهيل نقل البضائع الدولية في منطقة الاسكوا – نيويورك 2001 وثيقة رقم E/ESCWA/TRANS/2000/4.

4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي Undp- تقرير التنمية البشرية لعام 2001 (توظيف التقنية لخدمة التنمية البشرية) – الطبعة الأولى – نيويورك 2001.

5. د. أيمن النحراوي – الدور اللوجستي للموانئ العربية – مجلة النقل والمواصلات– السنة الخامسة، العدد (56) أيار 2003/ الرياض.

6. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - استعراض النقل البحري 2003 – تقرير أمانة الاونكتاد – الأمم المتحدة – نيويورك وجنيف 2003.

7. د. عمر سالمان – النماذج العالمية لتسهيلات التجارة والنقل والجمارك ودورها في إزالة العقبات الحدودية – ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ضوء التجارب العالمية ذات الصلة – القاهرة 17- 2002/9/19.

8. وزارة النقل الأردنية – قطاع النقل في الأردن – الإطار المؤسسي – الاستراتيجية ، المشاريع والخطط المستقبلية 2003

9. المنظمة العربية للتنمية الإدارية – الإدارة الاستراتيجية لتكاليف النقل ودورها في تنمية حركة التجارة العربية البينية – فريق من الخبراء – القاهرة – 2003.

10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية – الاتفاقيات الدولية والإقليمية للنقل البري ودورها في تذليل معوقات التجارة العربية البينية – فريق من الخبراء – القاهرة 2003.

11. أنطوان زحلان – البعد التكنولوجي للوحدة العربية – مركز دراسات الوحدة العربية – طبعة ثانية -بيروت 1983.

12. مؤسسة المناطق الحرة – التقرير السنوي 2004

13. د. شريف هاشم – نماذج وأنماط التجارة والأعمال الالكترونية وأثرها على تنمية التجارة البينية العربية – ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة العربية الكبرى في ضوء التجارب ذات الصلة – القاهرة – 17- 2002/9/19.

14. المنظمة العربية للتنمية الإدارية – دراسة العقبات الناجمة عن الممارسات والإجراءات الحدودية التي تمارسها السلطات المختلفة عند المنافذ الجمركية – ملخص ونتائج وتوصيات الدراسة – ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ضوء التجارب العالمية ذات الصلة – القاهرة – 17- 2002/9/19

15. لؤي عبد المجيد - أثر تكنولوجيا المعلومات على التجارة والنقل في المنطقة العربية، ندوة تطوير مشروع منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في ضوء التجارب العالمية ذات الصلة القاهرة 17-2004/9/19

16. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - تنمية خدمات النقل المتعدد الوسائط والخدمات اللوجستية – مصدر سابق.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

ادارة الأعمال اللوجستية



دار المستقبل للنشر و
عمان - وسط البلد - أول شارع الشابسوغ
تلفاكس: 96264658263+
info.daralmostaqbal@yahoo.com
متخصصون بإنتاج الكتاب الجامعي



دار البداية ناشرون وموزعون
عمان - وسط البلد
هاتف: 96264640679+ تلفاكس: 96264640579+
info.daralbedayah@yahoo.com
خبراء الكتاب الأكاديمي